

## تحلیل روش‌های تأمین منابع مالی شهرداری تبریز با تأکید بر درآمدهای پایدار

اکبر مددی

دانشجوی دکتری تخصصی جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، واحد مرند، دانشگاه آزاد اسلامی، مرند، ایران

پرویز نوروزی ثانی ۱

استادیار گروه جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، واحد مرند، دانشگاه آزاد اسلامی، مرند، ایران

کریم حسین زاده دلیر

استاد گروه جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، واحد مرند، دانشگاه آزاد اسلامی، مرند، ایران

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۱/۱۰ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۵/۱۴

### چکیده

کسب درآمد از منابع پایدار در طول زمان موجب تقویت شهرداری شده و سبب می‌گردد شهرداری نقش فعال‌تر و مفیدتری در محیط شهری ایفا نموده و پاسخگویی مناسبی به نیازهای شهروندان در محیط شهری داشته باشد. از این‌رو دستیابی به الگوی پایدار مالی برای تأمین هزینه‌های جاری و عمرانی شهر، از مهم‌ترین عوامل پایداری شهری است که امکان سرمایه‌گذاری در نظام زیرساخت توسعه شهر را فراهم می‌کند. در این تحقیق با بررسی ارقام درآمدی شهرداری تبریز از سال ۱۳۹۲ تا ۱۳۹۶ روند تحولات ۵ ساله درآمدی این کلان‌شهر و مسیر حرکتی آن به سوی پایداری و یا ناپایداری مورد کنکاش قرار گرفته و جایگاه درآمدهای پایدار در سیستم مالیه شهرداری کلان‌شهر تبریز به منظور تدوین الگوی مناسب مدیریت درآمدی شهری مشخص گردیده است. روش تحقیق توصیفی-پیمایشی است. نتایج مقاله نشان می‌دهد که بیشترین مبلغ درآمدی پایدار برای سال ۱۳۹۴ و کمترین رقم برای سال ۱۳۹۲ ثبت شده و از سال ۱۳۹۴ به بعد منابع درآمدی پایدار شهرداری کلان‌شهر تبریز سیر نزولی داشته است. علیرغم کاهش منابع درآمدی ناپایدار کلان‌شهر تبریز در سال ۱۳۹۶ به نسبت سال ۱۳۹۲ در کل بودجه، میزان درآمد کلی این کلان‌شهر در بالاترین سال خود (۱۳۹۴) نسبت به سال ۱۳۹۶ افت داشته است. بخش قابل توجهی از کاهش میزان درآمد ناپایدار کلان‌شهر تبریز به نسبت درآمد پایدار آن در نتیجه کاهش درآمد کلی شهر بوده و ارتباطی با مدیریت درآمدی پایدار آن ندارد. از ۴۸ عامل مؤثر بر توسعه پایدار درآمدی شهرداری تبریز ۱۰ عامل مورد اشاره در ادامه با بالاترین امتیاز تأثیرگذاری مستقیم شناسایی گردید: A3، A10، A7، A4، A5، A8، A6، A2، A1، A13.

واژگان کلیدی: تأمین منابع مالی، درآمد پایدار، کلان‌شهر تبریز.

## مقدمه

کسب درآمد از منابع پایدار در طول زمان موجب تقویت شهرداری می‌شود که این خود سبب می‌گردد شهرداری نقش فعال‌تر و مفیدتری در محیط شهری ایفا نماید و پاسخگویی مناسبی به نیازهای شهروندان در محیط شهری داشته باشد (Khmel & Zhao, 2015: 97). از دید اقتصاد شهری با توجه به رشد شهرنشینی عواملی چون گسترش دامنه فعالیت‌های شهرداری‌ها و بالا بردن سطح انتظارات مردم از آن‌ها و مشکلات ناشی از افزایش جمعیت شهری نیاز به گسترش منابع درآمدی شهرداری‌ها را بیشتر می‌کند (Qaladar, 2003: 2) زیرا از یک سو کسب درآمد شهرداری‌ها تأثیر عمده‌ای در ارائه خدمات به شهروندان دارد و از سوی دیگر فقدان درآمد کافی نه تنها سبب عدم ایجاد خدمات ضروری در شهر می‌شود بلکه، اساساً اجرای تمامی طرح‌ها و برنامه‌های شهری را با مشکل مواجه خواهد ساخت (Jamshidzadeh, 2003: 2) اتکای بیش از حد بسیاری از شهرداری‌ها به درآمدهای ناپایدار ناشی از بخش مسکن، علاوه بر تأثیر آن در افزایش قیمت مسکن، شهرداری را در مقاطع زمانی مختلف با مشکلات مالی مواجه ساخته است. اتکا به درآمدهای ساخت‌وساز و مازاد تراکم و تخلفات شهری و ساختمانی منجر به بروز مشکلات اقتصادی، زیست محیطی، اجتماعی و فضایی برای شهر و شهروندان شده است. به دنبال کاهش وابستگی درآمدی شهرداری‌ها به دولت، حجم زیاد تقاضا برای خدمات شهری و اتکای شهرداری‌ها به درآمدهای ناپایدار شرایط کار را برای متولیان امور در شهرداری‌ها دشوار کرده است (Behnamiri, 1999: 2)؛ بنابراین عدم برخورداری از منابع مستمر درآمدی حداقل، برای پاسخگویی به هزینه‌های دائمی برنامه‌ریزی مالی و بودجه‌ای، شهرداری‌ها را مختل و با این روند منابع درآمدی فعلی جوابگوی هزینه‌های رو به تزاید شهرداری‌ها در سال‌های آتی نخواهد بود- (Qaderi, 2006: 23). در کشورهای درحال توسعه از جمله ایران که دارای سیستم اقتصادی ناکارآمد، نظام‌های مالیاتی ضعیف در تأمین هزینه‌های شهرها هستند، سیستم تأمین درآمد شهرداری‌ها به سمت منابع درآمدی ناپایدار کشیده می‌شود (Vosoughi et al., 2016: 24). در همین راستا فقدان نگرش جامع به منابع درآمدی شهرداری‌ها در قالب نظام کلان اقتصادی کشور، تغییرات و مداخلات موردی، اجرای سیاست خوداتکایی و خودکفائی شهرداری‌ها، بخش درآمدی شهرداری تبریز را در وضعیت ناپایداری قرار داده است. به نحوی که ادامه این وضعیت آثار نامطلوب و هزینه‌های اجتماعی، فرهنگی و زیرساختی را برای مدیریت شهر تبریز به دنبال داشته است. از این رو در این پژوهش به تحلیل روش‌های تأمین منابع مالی شهرداری تبریز با تأکید بر درآمدهای پایدار پرداخته شده است. همچنین اهمیت انجام پژوهش حاضر در قالب موارد زیر می‌باشد:

- رسیدن به وضعیت پایداری درآمدی شهر تبریز و شناسایی راه‌ها و روش‌های کسب درآمد پایدار
- به جهت هزینه‌های زیاد شهرداری و عدم ثبات درآمدی شهرداری تبریز مشکلات اجرایی طرح‌ها زیاد می‌باشد، برای برون‌رفت از این مشکل درآمد پایدار شهرداری باید تحلیل جامع گردد.
- رسیدن به عدالت اجتماعی و تحقق پروژه‌های خدماتی شهرداری در مناطق مسئله‌دار.

اهداف پژوهش نیز شامل ایجاد هدفمندی در اقدامات شهرداری برای اصلاح و تأمین منابع پایدار درآمدی شهرداری، ایجاد پایداری و عدالت در تأمین منابع درآمدی شهرداری تبریز، تحلیل وضعیت پایداری منابع درآمدی شهر تبریز و شناسایی روش‌های کسب درآمد پایدار و استفاده از تجارب جهانی در راستای مدیریت صحیح شهرداری و افزایش بهره‌وری می‌باشد.

تحقیق حاضر از نوع توصیفی - پیمایشی است. روش جمع‌آوری داده‌ها اسنادی و میدانی می‌باشد (Khaki, 2017: 58). در این راستا با بهره‌گیری از پرسشنامه محقق ساخته و آزمون آماری T-TEST دو گروه مستقل در نرم‌افزار SPSS18 و روش شناسایی و تحلیل تأثیر متغیرها در نرم‌افزار MICMAC به همراه تحلیل ارقام درآمدی شهرداری تبریز در سال‌های ۱۳۹۲ تا ۱۳۹۶ و روش تحلیلی SWOT اقدام به بررسی و تجزیه داده‌های گردآوری شده پژوهش گردیده است. با توجه به ماهیت موضوع پژوهش جامعه آماری پژوهش حاضر شامل ۲ گروه مدیران شهری و پژوهشگران حوزه اقتصاد شهری است. از آنجایی که در این پژوهش امکان بهره‌گیر از روش‌های تعیین حجم نمونه از جامعه آماری عملاً میسر نبوده، بر مبنای نظرات اساتید تعداد ۱۰۰ پرسشنامه در میان ۲ گروه مدیران شهری و پژوهشگران حوزه اقتصاد شهری به شیوه نمونه‌گیری تصادفی ساده توزیع گردیده است. مقدار آلفای کرونباخ پرسشنامه پژوهش در تعداد ۱۰ عدد از طریق پیش آزمون برابر با ۰,۸۳ به دست آمده است که مقدار مناسبی برای این پژوهش است.

## رویکرد مفهومی و نظری

### درآمد پایدار شهری

درآمد پایدار به درآمدهایی گفته می‌شود که مداوم، سالم و مطلوب باشند. یعنی نوسانات اقتصادی و اجتماعی تأثیری در دریافت و میزان آن تأثیر نداشته، سلامت شهری را تضمین نماید و آثار زیست‌محیطی منفی نداشته باشد (Hassanzadeh, 2011: 55). طبق نظر انجمن دولت‌های محلی استرالیا تعریف تأمین مالی پایدار زمانی اتفاق می‌افتد که توانایی دولت برای مدیریت منابع مالی‌اش به اندازه‌ای باشد که بدون تغییر برنامه‌ریزی نشده در مالیات‌ها، بتواند تعهدات حال و آینده‌اش را برای ارائه خدمات برآورده کند (Australia, 2008, 42). بر این اساس از مهم‌ترین منابع درآمدی پایدار شهرداری‌ها، درآمد عوارض نوسازی و عوارض پسماند، عوارض سطح شهر، کسب و پیشه، مالیات بر مستغلات، عوارض سالانه اتومبیل می‌باشند (Jamshidzadeh, 2009: 63).

### استراتژی‌های درآمدی شهرداری‌ها

استراتژی اول: افزایش درآمدهای افزوده: زمانی که دولت‌های محلی گزینه افزایش درآمدهای افزوده را در نظر می‌گیرند، اهمیت دادن به رعایت عدالت در پرداخت مالیات و هزینه‌های استفاده‌کنندگان نکته‌ای مهم است، یعنی تساوی حقوق در اینکه چطور منافع و هزینه‌های بودجه‌های مدیریت شهری باید در میان شهروندان توزیع شود؛ بنابراین زمانی که سطح یکسان به‌کارگیری کاربران کاهش می‌یابد بر طبق اثر توزیع مجدد بودجه محلی، از برخی مزایا استفاده می‌کنند (Hassanzadeh, 2011: 114).

استراتژی دوم: برنامه‌ریزی هزینه‌ها جهت بهبود اثربخشی و کارایی: بهبود اثربخشی و کارایی خدمات شهری، کاهش هزینه ارائه خدمات در سطوح مختلف را به دنبال دارد و نوع و ماهیت شایسته‌ترین خدمات برای دستیابی به اهداف را تضمین می‌کند. روش‌های اصلی برای بهبود اثربخشی و کارایی شهرداری‌ها عبارت‌اند از بهبود برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی سیستم‌های مدیریت شهری، اجرای روش‌های کم‌هزینه جهت ارائه خدمت تضمین سرمایه‌های کافی در دسترس برای عملیات و پشتیبانی از ساختار مرکزی (Ibid.: 117).

استراتژی سوم: مشارکت خصوصی در حوزه مالی خدمات شهری: با توجه به تجربیات کشورهای پیش‌تاز در امر خدمات‌رسانی به شهروندان، راهی جز تقویت همکاری بخش دولتی - خصوصی که دربرگیرنده مشارکت فعال سازمان‌های غیردولتی برای توسعه کیفی محیط شهری است نمی‌توان تصور کرد. برون‌سپاری تأمین و انتقال خدمات و زیرساخت‌ها به بخش خصوصی پلی میان شکاف کمبود عرضه خدمات و تقاضای در حال افزایش است (Hassanzadeh, 2011: 120). فرهنگ‌سازی برای برانگیختن حس مسئولیت شهروندان در این زمینه از وظایف شهرداری می‌باشد (Oyebanji, 2009, 78).

#### شرایط تحقق پایداری در درآمدها

- در نظر گرفتن عدالت در هرگونه سیاست‌گذاری درآمدی و بازنگری در سامانه‌های کنونی: در فرایند ایجاد پایداری در درآمد شهرداری نکته اساسی که باید به آن توجه شود، رعایت توان پرداخت شهروندان در هرگونه سیاست‌گذاری درآمدی است.

- حمایت دولت مرکزی با حرکت اصلاحی: بخش بزرگی از منابع بخش عمومی در قالب مالیات‌های گوناگون در اختیار دولت مرکزی است. تجربیات جهانی نشان می‌دهد که موازنه‌ای منطقی در تقسیم وظایف و مسئولیت‌ها میان رده‌های مختلف حکومت و تقسیم منابع بخش عمومی (مالیات‌ها) وجود دارد، تقسیم‌بندی مالیات‌ها به ملی و محلی از این دیدگاه قابل بررسی است.

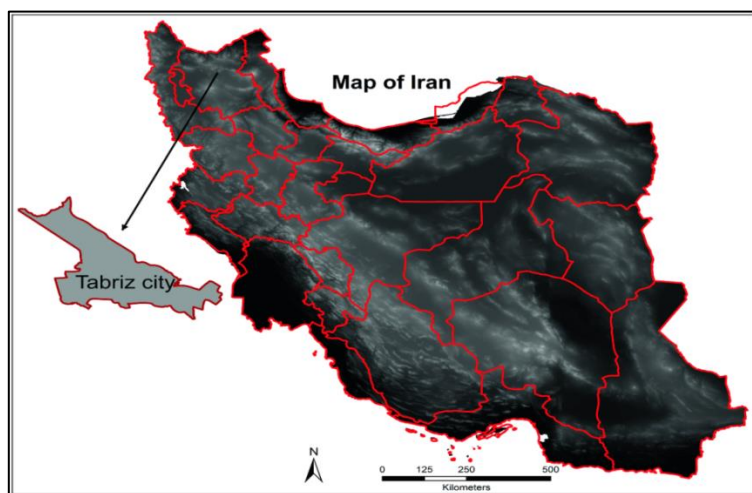
- همراهی و همگامی شهروندان و استفاده‌کنندگان خدمات شهری با حرکت اصلاحی: کیفیت مطلوب زندگی نیازمند تأمین منابع پایدار و سالم برای انجام فعالیت‌های خدماتی و عمرانی به دست شهرداری است. این مهم با احساس مسئولیت و همراهی شهروندان در تأمین منابع تحقق می‌یابد (Inman, 2007: 83).

#### محدوده مورد مطالعه

تبریز مرکز استان آذربایجان شرقی با مساحتی حدود ۱۲۰۰ کیلومتر مربع، پس از تهران و مشهد سومین شهر بزرگ ایران است. جمعیت تبریز بالغ بر ۱،۵۷۹،۳۱۲ است که از این لحاظ پس از شهرهای تهران، مشهد و شیراز، چهارمین شهر پرجمعیت ایران محسوب می‌شود. تبریز از شمال به کوه عینالی و از جنوب به دامنه کوه سهند و از سمت غرب به جلگه تبریز و دریاچه ارومیه محدود است. تبریز از دیرباز تأثیر زیادی در زمینه‌های مختلف از جمله سیاسی و اقتصادی داشته است. تبریز اولین پایتخت ایران در زمان صفویان و شهر ولیعهد نشین دودمان قاجار بود.

با کشفیات اخیر در محوطه مسجد کبود قدمت تبریز تا ۴۵۰۰ سال برآورد می‌شود. در سده چهارم هجری یاقوت حموی تبریز را مشهورترین شهر آذربایجان می‌خواند. تبریز در غرب استان آذربایجان شرقی و در منتهی‌الیه مشرق و جنوب شرق جلگه تبریز قرار گرفته است. این شهر از سمت شمال به کوه‌های پکه‌چین و عون بن علی، از سمت شمال شرق به کوه‌های گوزنی و باباباغی، از سمت شرق به گردنه پایان و از سمت جنوب به دامنه‌های کوه سهند محدود شده است. تبریز از سمت شمال، جنوب و شرق به کوهستان و از سمت غرب به زمین‌های هموار و شوره‌زارهای تلخه‌رود (آجی چای) محدود شده و به شکل یک چاله نسبتاً بزرگ و یا یک جلگه بین کوهی درآمده است. ارتفاع این شهر از سطح دریا از ۱۳۴۸ متر در سهراهی مرند تا ۱۵۶۱ متر در محله زعفرانیه متغیر بوده و شیب عمومی زمین‌های تبریز به سمت مرکز شهر و سپس به سمت مغرب می‌باشد. مساحت تبریز در بین سال‌های ۱۲۸۰ تا ۱۳۶۵ خورشیدی، حدود ۲۰ برابر افزایش پیدا کرده است. بر پایه آمار موجود، مساحت این شهر از حدود ۷ کیلومتر مربع در سال ۱۲۸۰ خورشیدی به ۱۷۰۷ کیلومتر مربع در سال ۱۳۳۵، ۴۵۰۸ کیلومتر مربع در سال ۱۳۵۵ خورشیدی و ۱۴۰ کیلومتر مربع در سال ۱۳۶۵ رسیده است.

شهر تبریز با وسعت ۲۵۰۵۶ هکتار در ۳۸ درجه و ۱ دقیقه تا ۳۸ درجه و ۸ دقیقه عرض شمالی و ۴۶ درجه و ۵ دقیقه تا ۴۶ درجه و ۲۲ دقیقه طول شرقی واقع شده است. ارتفاع شهر حدود ۱۴۶۰ متر از سطح دریاها آزاد برآورد گردیده است (Third Comprehensive Plan of Tabriz, 2014, vol. 4: 23). بر اساس سرشماری عمومی نفوس و مسکن سال ۱۳۹۵، جمعیت شهر تبریز ۱۵۵۸۶۹۳ نفر بوده که از این تعداد، ۷۸۶۶۶۱ نفر مرد و ۷۷۲۰۳۲ نفر زن بوده‌اند. همچنین تعداد خانوارهای این شهر، ۴۹۷۸۹۸ خانوار بوده است (Statistics Center of Iran, 2017).



شکل ۱- موقعیت جغرافیایی کلان‌شهر تبریز 2019، Source: Research findings

آب و هوای تبریز استپی خشک با تابستان گرم و خشک و زمستان سرد است. سرمای زمستانی تأثیر پذیرفته از ارتفاع بالا و توپوگرافی کوهستانی منطقه تبریز است. میانگین دما در تیرماه (گرم‌ترین ماه سال) ۲۵٫۴ درجه سانتی‌گراد، در دی‌ماه (سردترین ماه سال) ۲٫۵- درجه سانتی‌گراد، در فروردین‌ماه ۱۰٫۵ درجه سانتی‌گراد و در مهرماه ۱۴٫۱ درجه سانتی‌گراد می‌باشد و میانگین سالانه دما ۱۱٫۹ درجه سانتی‌گراد است.

## یافته‌های پژوهش

در این بخش از پژوهش با استفاده از داده‌های گردآوری شده از ۱۰۰ پرسشنامه محقق ساخته در قالب طیف لیکرت که از دو گروه مدیران و پژوهشگران تکمیل گردیده، اقدام به تحلیل نتایج به صورت مقایسه‌ای شده است. نتایج داده‌های پژوهش نشان از وجود اختلاف در دو گروه مورد مطالعه نسبت به موضوعات مطروحه در پرسشنامه دارد. در ادامه سؤالات پرسشنامه پژوهش مورد اشاره قرار می‌گیرد:

- بهره‌گیری از تجارب مختلف سایر کشورها برای اتخاذ سیستم بهینه مدیریت مالی.
- تأثیر تعریف پروژه‌های درآمدزا در جهت ایجاد درآمد پایدار با مشارکت شهروندان.
- دستیابی شهرداری‌ها به اطلاعات به روز از املاک و افزایش درآمد پایدار شهرداری.
- تأثیر تمرکز بر مدیریت هزینه‌ها با تأکید بر کاهش هزینه‌های پرسنلی در توسعه درآمدها.
- امکان توسعه پایداری با توجه به وضعیت اجتماعی، اقتصادی و سیاسی در ساختار مدیریتی.
- تأثیر حضور شهروندان در ساختار مدیریتی کلان‌شهر تبریز در توسعه درآمدهای پایدار.
- تا چه حد تمرکز بر درآمد پایدار شهروندی منجر به توسعه درآمد پایدار شهرداری می‌گردد.
- تا چه حد درآمدهای پایدار فعلی شهرداری متأثر از مدیریت بهینه مالی می‌باشد.
- تا چه حد آینده مناسبی برای توسعه درآمدهای پایدار شهری کلان‌شهر تبریز متصور هستید.
- تأثیر رانت در تضعیف جایگاه درآمدی پایدار در شرایط فعلی درآمدی شهر تبریز.
- امکان بهره‌گیری از سیستم‌های مدیریتی شهرهای هم‌تراز در سطح جهان.
- اهمیت تمرکز بر مدیریت درآمد در وضعیت درآمدی پایدار کلان‌شهر تبریز.
- اهمیت تمرکز بر مدیریت و کنترل هدر رفت سرمایه در سیستم درآمدی در شرایط فعلی.
- جایگاه اطلاعات به روز از املاک و اراضی شهری در سیستم درآمدی مالی کلان‌شهر تبریز.

جدول ۱: جدول نتایج پرسشنامه دو گروه مدیران و پژوهشگران

سؤالات	میانگین بخش مدیران	میانگین بخش پژوهشگران	مقدار اختلاف	مطابقت	میانگین کل
سوال ۱	۳,۱۶	۴,۲۱	۱,۰۵	عدم تطابق	۳,۶۹
سوال ۲	۳,۰۹	۳,۶۲	۰,۵۳	تطابق	۳,۳۶
سوال ۳	۲,۸۱	۳,۷۹	۰,۹۸	عدم تطابق	۳,۳۰
سوال ۴	۳,۳۲	۴,۲۷	۰,۹۵	عدم تطابق	۳,۸۰
سوال ۵	۳,۴۹	۲,۰۱	۱,۴۸	عدم تطابق	۲,۷۵
سوال ۶	۳,۵۶	۴,۵۷	۱,۰۱	عدم تطابق	۴,۰۷
سوال ۷	۳,۵۷	۴,۸۹	۱,۳۲	عدم تطابق	۴,۲۳
سوال ۸	۳,۵۹	۲,۰۱	۱,۵۸	عدم تطابق	۲,۸۰
سوال ۹	۳,۴۲	۲,۱۶	۱,۲۶	عدم تطابق	۲,۷۹
سوال ۱۰	۲,۸۶	۴,۶۹	۱,۸۳	عدم تطابق	۳,۷۸
سوال ۱۱	۳,۶۱	۳,۱۷	۰,۴۴	تطابق	۳,۳۹
سوال ۱۲	۳,۶۶	۳,۰۶	۰,۶۰	عدم تطابق	۳,۳۶
سوال ۱۳	۳,۳۶	۴,۲۸	۰,۹۲	عدم تطابق	۳,۸۲
سوال ۱۴	۳,۱۱	۲,۷۹	۰,۳۲	عدم تطابق	۲,۹۵

Source: Research Findings, 2020

عدم تطابق نظر بسیار بالا بین نظر مدیران و کارشناسان در ارتباط با موضوع درآمدهای پایدار شهرداری کاملاً مشهود می‌باشد. به جز ۲ سؤال دوم و یازدهم پژوهش‌الباقی سؤالات در وضعیت عدم تطابق قرار دارند؛ به عبارت دیگر

شکاف بزرگی در ارتباط با ذهنیت پژوهشگران و مدیران در ارتباط با درآمد پایدار شهرداری وجود دارد. بالاترین مقدار شکاف در ارتباط با نظرات ۲ گروه مورد مطالعه مربوط به سؤال ۱۰ پژوهش با عنوان "عامل رانت در شرایط فعلی درآمدی شهر تبریز تا چه حد در تضعیف جایگاه درآمدی پایدار تأثیر گذار می‌باشد؟" با مقدار ۱,۸۳ می‌باشد. کمترین مقدار مربوط به سؤال ۱۴ پژوهش با عنوان "اطلاعات به روز از املاک و اراضی شهری از چه جایگاهی در سیستم درآمدی مالی کلان‌شهر تبریز برخوردار می‌باشد؟" با مقدار ۰,۳۲ می‌باشد. میانگین کل بخش مدیران برابر با ۳,۳۳ و میانگین کل بخش پژوهشگران ۳,۵۴ می‌باشد. نتایج آزمون کولموگروف اسمیرنوف برای بررسی نرمال بودن نتایج داده‌های پرسشنامه برابر با  $p=0/535$  بوده و دارای توزیع نرمال می‌باشد و می‌توان از تحلیل پارامتریک T دو گروه مستقل استفاده کرد.

جدول ۲- آزمون کولموگروف اسمیرنوف برای بررسی نرمال بودن نتایج داده‌های پرسشنامه

		امتیازها
N		۱۰۰
Normal Parameters	Mean	۳,۴۳
	Std.Deviation	۰,۷۲۳
Most Extreme	Absolute	۰,۲۴۱
Differences	Positive	۰,۲۴۱
	Negative	-۰,۰۹
Kolmogorov-Smirnov Z		۰,۶۲۹
Asymp. Sig(2-Tailed)		۰/۵۳۷

Source: Research Findings, 2020

برای بررسی معنی داری تفاوت میانگین دو گروه مدیران و پژوهشگران از آزمون T دو گروه مستقل استفاده شده است. این آزمون هنگامی به کار می‌رود که بخواهیم معنی داری تفاوت میانگین یک صفت را در دو نمونه تصادفی از دو جامعه مستقل مورد بررسی قرار دهیم.

جدول ۳: Independent Sampels T Test و Group Statistic

Group	n	mean	Std.deviation	Std.error mean
مدیران	۵۰	۳,۳۳	۰,۲۸۰	۰,۰۷۵۰
پژوهشگران	۵۰	۳,۵۴	۱,۰۱	۰,۲۷۰

	Levene's Test		T-Test For Equality Of Means						
	F	SIG.	T	DF	Sig	Mean D	Std. Error	95 %Confidence of	
								Lower	Upper
Equal variances not assumed	۲۲,۲۵	۰,۰۰۰	-۷۴۰	۲۶	.۴۶۶	-۰,۲۰۷	۰,۲۸۰	-۰,۷۸۴۹۷	۰,۳۶۹۲۵
Equal variances assumed			-۷۴۰	۱۴,۹۱	.۴۷۱	-۰,۲۰۷	۰,۲۸۰	-۰,۸۰۶۳۱	۰,۳۹۰۶۰

Source: Research Findings, 2020

آزمون لون برابری واریانس‌ها با مقدار ۲۲,۲۵ برای آماره F و با معیار تصمیم ۰,۰۰۰ را نشان می‌دهد که فرض برابری واریانس‌ها را می‌توان رد کرد. یعنی با توجه به اطلاعات نمونه، واریانس میانگین در بین مدیران و پژوهشگران با هم برابر نیستند. از آنجا که p.value کمتر از مقدار ۰,۰۵ می‌باشد فرض تساوی واریانس‌های دو گروه رد می‌شود و نتایج دو گروه مدیران و پژوهشگران، با اطمینان ۹۵٪ اختلاف دارند.

### تحلیل ارقام درآمدی شهرداری تبریز

در این بخش با بررسی ارقام درآمدی شهرداری تبریز از سال ۱۳۹۲ تا ۱۳۹۶ روند تغییرات درآمدی این کلان‌شهر و

مسیر حرکت آن به سوی پایداری و یا ناپایداری مورد کنکاش قرار گرفته است تا چشم انداز مناسب منابع درآمدی ترسیم گردد. لازم به ذکر است ارقام مورد اشاره مربوط به درآمد وصولی و بودجه مصوب سال‌های ۱۳۹۲ لغایت ۱۳۹۶ کلان‌شهر تبریز می‌باشد.

### بررسی ارقام درآمدی پایدار شهرداری تبریز

از آنجایی که درآمدهای هر شهرداری شامل منابع درآمدی پایدار و درآمدی ناپایدار می‌باشد از این رو تفکیک و بررسی ارقام درآمدی پایدار و ناپایدار جهت تعیین وضعیت حاضر امری لازم و ضروری می‌باشد. لذا در این بخش به بررسی وضعیت درآمدی پایدار شهرداری تبریز پرداخته شده است. این بخش در مجموع شامل ۳۳ ردیف درآمدی می‌باشد که در ادامه مورد بررسی قرار گرفته شده است.

جدول ۴: ارقام درآمدی پایدار شهرداری تبریز

ردیف	شرح	سال				
		۱۳۹۲	۱۳۹۳	۱۳۹۴	۱۳۹۵	۱۳۹۶
۱	عوارض اسناد رسمی	۱۲۹۸۴	۱۴,۰۶۲	۱۵,۴۷۸	۱۲,۳۱۲	۷,۵۸۸
۲	عوارض گذرنامه	۲۸۹۳	۲,۸۰۹	۲,۷۳۵	۴,۵۳۶	۵,۱۵۶
۳	عوارض بلیط هواپیمایی	۸۱۴۰	۱۹,۷۸۸	۲۱,۵۰۴	۱۳,۸۷۳	۱۲,۴۹۹
۴	عوارض بفروش کالا	۱۱۲۶۵۳۱	۱,۶۱۶,۶۷۰	۱,۵۰۴,۴۹۲	۱,۶۵۳,۱۱۱	۱,۳۸۰,۳۴۸
۵	عوارض آلاینده‌گی	۰	۹۳,۸۰۲	۲۹,۱۷۲	۱۵,۷۰۷	۹,۹۲۱
۶	عوارض بر معاملات غیر منقول	۴۵۳۷۵	۶۷,۱۴۴	۶۱,۳۶۴	۴۸,۸۶۱	۱۳,۰۰۹
۷	عوارض نوسازی	۹۱۱۵۱	۹۶,۰۷۶	۱۱۹,۰۳۸	۱۲۶,۸۹۱	۱۶۴,۸۴۰
۸	عوارض شماره گذاری سالیانه موتور	۴۱۵	۱۵۶	۲۵۴	۳۸	۰
۹	عوارض بر معاملات وسائط نقلیه	۰	۰	۱۹	۰	۰
۱۰	عوارض ثبت نام آزمایش رانندگی	۲۱۵	۵۷	۲۱	۲۸۰	۳۴۳
۱۱	عوارض سالیانه خودروهای سواری	۳۶۲۸۰	۳۵,۰۰۹	۳۷,۵۰۶	۶۵,۰۰۶	۸۷,۲۳۱
۱۲	عوارض سینما و نمایش	۹۸	۲۱۱	۲۰۳	۱۵۳	۴۹۹
۱۳	عوارض بر پروانه‌های کسب	۴۱۰۹۰	۳۷,۱۴۹	۳۸,۹۷۷	۴۵,۱۶۲	۷۰,۹۰۹
۱۴	عوارض بر قراردادهای	۱۵۱۹۴	۴,۳۶۱	۳,۳۱۸	۳۵۳	۲,۰۵۶
۱۵	عوارض بر تولید یا فروش محصولات	۲۶۶	۴۳۹	۴۵۷	۳۳۶	۲۴۰
۱۶	عوارض ۷/۳ حق النظاره مهندسين	۵۶۸۰	۶,۳۶۱	۳,۴۰۸	۲۲۹	۵۸
۱۷	عوارض وصولی متمرکز	۱۵۲۶۲۲	۳۷۹,۰۵۴	۳۰۲,۸۳۳	۳۹۴,۶۵۶	۲۴۱,۸۹۹
۱۸	حق اسفالت و لکه گیری و ترمیم	۵۵۳۲۵	۱۰۱,۹۵۶	۱۷۶,۲۱۰	۲۳۳,۰۴۴	۱۴۱,۸۱۹
۱۹	حق کارشناسی و فروش نقشه‌ها	۱۳۳۶۰	۱۸,۴۰۱	۱۴,۹۸۹	۱۳,۶۰۸	۱۹,۲۱۱
۲۰	درآمد حاصل از فروش زباله	۲۹۵۴۳	۲۵,۰۲۰	۲۵,۱۸۳	۳۲,۰۱۵	۴۶,۷۳۱
۲۱	درآمد خدمات آماده سازی	۳۳۰۸۱	۴۴,۷۴۱	۸۷,۹۹۲	۸۲,۴۵۲	۶۱,۹۱۷
۲۲	درآمد حاصل از فروش بلیط	۷۵	۶۶	۰	۱۷۸	۲۰۳
۲۳	درآمد حاصل از ارائه آموزشی	۸۶۱۲	۱۰,۶۲۶	۱۲,۶۹۱	۱۴,۳۷۴	۷,۹۴۵
۲۴	درآمد حاصل از خدمات شهری	۲۲۱	۱۶۲	۴۹۶	۱۸۷	۶۹
۲۵	درآمد هتل و مراکز رفاهی	۲۱۱۴	۵۰	۰	۸۵۰	۰
۲۶	درآمد حاصل از تأسیسات شهرداری	۰	۰	۰	۰	۰
۲۷	درآمد سرمایه گذاری بخش عمومی	۱۸۳۸۹	۰	۰	۰	۰
۲۸	درآمد سرمایه گذاری خصوصی	۰	۱۰,۵۸۴	۷۱۷,۴۱۶	۵۰,۳۱۰	۰
۲۹	وجوه سپرده‌های شهرداری	۲۵۳۵۷۳	۹۵,۶۳۳	۲۰۲,۲۶۲	۲۰۹,۹۵۱	۱۶۵,۷۷۴
۳۰	مال الاجاره ساختمانها و تأسیسات	۲۰۸۷۷	۳۳,۶۰۰	۵۶,۵۷۴	۸۷,۲۴۲	۵۰,۲۵۵
۳۱	درآمد حاصل از کرایه ماشین آلات	۱۵۴۱	۱,۳۴۱	۹۴۹	۱,۰۶۰	۱۰۴
۳۲	دوازده در هزار ارزش گمرکی	۴۴۴۹۹	۰	۰	۰	۰
۳۳	خودداری شهروندان	۱۳۷۷	۱,۶۶۳	۱,۱۸۱	۳,۵۲۸	۷,۴۹۸
	جمع کل	۲,۱۰۸,۴۹۶	۲,۹۹۱,۱۰۶	۳,۵۵۵,۷۷۱	۳,۲۱۸,۴۳۴	۲,۴۹۴,۰۱۰

Source: Tabriz Municipality Department of Finance and Administration.



آنچه با بررسی و مطالعه منابع درآمدی پایدار کلان‌شهر تبریز برای بازه زمانی ۵ ساله، از سال ۱۳۹۲ تا ۱۳۹۶ قابل ذکر است اینکه منابع درآمدی مذکور برای سال‌های مورد مطالعه دچار افت و خیزهایی بوده و سیر صعودی نداشته است. با نگاه به روند تغییرات ارقام این دسته از منابع درآمدی مشخص گردید که بیشترین مبلغ درآمدی پایدار برای سال ۱۳۹۴ به مبلغ ۳۵۸۵۷۷۱ میلیون ریال ثبت شده است. این رقم برای سال ۱۳۹۲ که کمترین رقم را در بین سال‌های مورد مطالعه به خود اختصاص داده برابر با ۲۱۰۸۴۹۶ میلیون ریال ثبت شده است. سال ۱۳۹۶ به عنوان آخرین سال مورد مطالعه با مبلغ ۲۴۹۴۰۱۰ میلیون ریال رتبه چهارم را در میزان درآمد پایدار به خود اختصاص داده است. آنچه در این ارتباط قابل ذکر است اینکه از سال ۱۳۹۴ به بعد منابع درآمدی پایدار شهرداری کلان‌شهر تبریز سیر نزولی داشته است. میزان کاهش ارقام درآمدی پایدار از سال ۱۳۹۵ تا ۱۳۹۶ برابر با ۷۲۴۴۲۴ میلیون ریال بوده است.

### بررسی ارقام درآمدی ناپایدار شهرداری تبریز

در سال‌های اخیر بخش عمده درآمد شهرداری از طریق منابع ناپایدار درآمدی بوده است. در این بخش به بررسی وضعیت درآمدی ناپایدار شهرداری تبریز پرداخته شده است. این بخش در مجموع شامل ۲۳ ردیف درآمدی برای کلان‌شهر تبریز می‌باشد که در ادامه مورد بررسی قرار گرفته شده است.

جدول ۵: ارقام درآمدی ناپایدار شهرداری تبریز

ردیف	شرح	سال				
		۱۳۹۲	۱۳۹۳	۱۳۹۴	۱۳۹۵	۱۳۹۶
۱	عوارض بر پروانه‌های ساختمانی	۴,۳۶۶,۷۲۶	۴,۳۸۹,۳۱۷	۲,۷۳۱,۹۹۹	۴,۴۱۲,۳۴۵	۲,۶۴۵,۹۷۴
۲	عوارض بر مازاد تراکم	۲۱۳,۷۹۵	۳۳۰,۹۷۲	۵۳۴,۷۳۵	۶۰۶,۲۳۹	۳۰۰,۳۹۷
۳	عوارض بر تفکیک اراضی ساختمانی	۵۱۸,۷۹۰	۲۶۲,۰۴۹	۲۶۴,۹۱۳	۱۵۹,۱۴۷	۱۲۶,۵۰۲
۴	عوارض بر بالکن و پیش‌آمدگی	۱۹,۸۹۱	۲۷,۴۳۰	۴۰,۵۲۶	۸۳,۸۸۳	۹۹,۹۶۳
۵	عوارض حذف پارکینگ	۱۳,۸۹۵	۳۷,۶۷۷	۶۶,۸۴۷	۴۹,۰۹۱	۵۷,۲۹۳
۶	سایر اعانات اشخاص و سازمان‌های دولتی	۵,۴۹۵	۱۴,۹۰۱	۰	۲۰,۵۷۷	۵,۰۲۲
۷	جریمه کمیسیون ماده صد	۱,۴۲۱,۰۲۴	۱,۶۳۹,۶۵۴	۲,۱۱۹,۶۲۵	۲,۶۲۱,۳۷۳	۲,۷۵۴,۴۹۵
۸	جرایم تخلفات ساختمانی و شهری و غرامتها	۱,۶۵۲	۱,۳۷۵	۱,۲۷۵	۱۷,۶۰۶	۳۲,۹۶۸
۹	ضبط سپرده‌های مطالبه نشده	۰	۲۵	۲۰	۰	۰
۱۰	ضبط سپرده‌های معاملات شهرداری	۲۳۶	۸۰۵	۱,۴۴۹	۸۹	۲,۲۰۶
۱۱	حق تشرف	۲۰,۵۲۴	۱۱,۳۲۷	۷,۱۰۲	۶,۱۳۷	۸,۱۰۵
۱۲	جریمه قطع اشجار شهری و غرامتها	۱۷	۱۰	۴۳	۹	۱۷۴
۱۳	جریمه سد معبر	۳۳۰	۲۲۶	۳۳۶	۳۰۴	۳۶۶
۱۴	درآمد حاصل از تغییر کاربری‌ها	۹۵۲,۲۷۱	۳۰۲,۱۱۵	۲۹۴,۶۶۵	۵۲۸,۱۱۹	۴۲۸,۶۵۴
۱۵	جرایم متعلقه از تأخیر پرداخت عوارض ۲,۵	۳,۳۵۲	۴,۵۶۶	۶,۷۳۸	۱۲,۶۶۹	۳,۰۳۸
۱۶	وام دریافتی از بانکها	۰	۱,۳۷۰,۵۸۶	۱,۳۰۷,۴۷۳	۱۱۷,۱۷۴	۰
۱۷	وام دریافتی از سایر موسسات	۰	۰	۰	۰	۰
۱۸	فروش اموال غیر منقول	۹۵۱,۷۳۲	۱,۸۹۴,۱۲۵	۱,۳۵۶,۴۴۴	۲,۰۲۷,۸۶۷	۱,۹۰۹,۳۸۳
۱۹	فروش اموال منقول و اسقاط	۱۱۰,۳۵	۱۵,۲۲۴	۳۰۹	۵,۵۷۰	۶,۴۹۷
۲۰	فروش سرقتی	۶۰,۲۴۵	۴۸,۲۱۶	۱۴۱,۳۲۹	۳۷,۰۶۱	۳۹,۹۲۸
۲۱	مازاد درآمد بر هزینه دوره‌های ما قبل	۴۸۱۰,۸۳۳	۰	۶,۵۵۴,۷۵۳	۴,۴۶۲,۱۹۵	۰
۲۲	مازاد درآمد بر هزینه دوره قبل	۰	۳,۱۰۸,۲۳۹	۰	۰	۰
۲۳	فروش اوراق مشارکت	۰	۰	۰	۰	۰
	جمع کل	۱۳,۳۸۴,۰۳۳	۱۳,۴۶۰,۷۴۲	۱۵,۵۹۷,۸۵۷	۱۵,۱۶۸,۲۷۶	۸,۴۲۰,۹۶۵

Source: Tabriz Municipality Department of Finance and Administration.

با مطالعه منابع درآمدی ناپایدار کلان‌شهر تبریز برای بازه زمانی ۵ ساله پژوهش مشخص شد که منابع درآمدی مذکور علی‌الرغم افزایش اندک برای سال‌های ۱۳۹۴ و ۱۳۹۵ در نهایت برای سال ۱۳۹۶ دچار افت بوده و سیر صعودی داشته است. با نگاه به روند تغییرات ارقام این دسته از منابع درآمدی مشخص گردید که بیشترین مبلغ درآمدی ناپایدار برای سال ۱۳۹۴ به مبلغ ۱۵,۵۹۷,۸۵۷ میلیون ریال ثبت شده است. این رقم برای سال ۱۳۹۶ که کمترین رقم را در بین سال‌های مورد مطالعه به خود اختصاص داده برابر با ۸,۴۲۰,۹۶۵ میلیون ریال ثبت شده است. این سال به عنوان آخرین سال مورد مطالعه پژوهش رتبه اول را در میزان درآمد ناپایدار به خود اختصاص داده. در این ارتباط علی‌الرغم کاهش منابع درآمدی ناپایدار کلان‌شهر تبریز در سال ۱۳۹۶ به نسبت سال ۱۳۹۲ در کل بودجه، میزان درآمد کلی این کلان‌شهر در بالاترین سال خود (۱۳۹۴) نسبت به سال ۱۳۹۶ افتی برابر با ۹۴۷۲۳۱۷ میلیون ریال داشته است؛ به عبارت دیگر بخش قابل توجی از کاهش میزان درآمد ناپایدار کلان‌شهر تبریز به نسبت درآمد پایدار آن در نتیجه کاهش درآمد کلی شهر بوده و ارتباطی با مدیریت درآمدی پایدار آن ندارد. میزان کاهش ارقام درآمدی ناپایدار از سال ۱۳۹۵ تا ۱۳۹۶ برابر با ۶۷۴۷۳۱۱ میلیون ریال بوده است. در نهایت در ارتباط با میزان کل تغییرات درآمدی پایدار و ناپایدار کلان‌شهر تبریز در بین سال‌های ۱۳۹۲ تا ۱۳۹۶ می‌توان گفت که درآمد پایدار برای سال ۱۳۹۲ تقریباً ۱۳ درصد و نیم درصد از کل درآمدی شهر را در این سال به خود اختصاص داده است. این عدد برای سال ۱۳۹۳ تقریباً ۱۶ و نیم درصد از کل درآمدی شهر در این سال، برای سال ۱۳۹۴ تقریباً ۱۸,۶۸ درصد از کل درآمدی شهر در این سال، برای سال ۱۳۹۵ تقریباً ۱۵,۷۸ درصد از کل درآمدی شهر در این سال و برای سال ۱۳۹۶ تقریباً ۲۲,۸۴ درصد از کل درآمدی شهر در این سال را به خود اختصاص داده است.

#### تحلیل عوامل کلیدی توسعه درآمدی شهرداری تبریز

برای شروع تعیین عوامل کلیدی مؤثر بر توسعه پایدار درآمدی شهرداری تبریز ابتدا ۴۸ عامل به عنوان عوامل مؤثر و پیشران‌های مورد نیاز توسط گروه افراد خبره و با استفاده از روش‌های طوفان مغزی و دلفی گردآوری و مشخص گردیده است. ۴۸ عامل مؤثر با استفاده از نرم افزار میک مک جهت استخراج عوامل اصلی تأثیرگذار مورد تحلیل قرار گرفتند.

جدول ۶: تحلیل اولیه داده‌های ماتریس و تاثیرات متقاطع

شاخص	مقدار	شاخص	مقدار
تعداد صفرها	۹۴۹	ابعاد ماتریس	۴۸*۴۸
تعداد یک‌ها	۶۳۷	تعداد تکرار	۲
تعداد ۲ها	۳۹۱	تعداد ۳ها	۲۲۷
تعداد ۳ها	۱۳۵۵	تعداد ۴ها	۵۸۸۱
تعداد ۴ها	۱۳۵۵	تعداد ۵ها	۵۸۸۱
تعداد ۵ها	۱۳۵۵	تعداد ۶ها	۵۸۸۱
تعداد ۶ها	۱۳۵۵	تعداد ۷ها	۵۸۸۱
تعداد ۷ها	۱۳۵۵	تعداد ۸ها	۵۸۸۱
تعداد ۸ها	۱۳۵۵	تعداد ۹ها	۵۸۸۱
تعداد ۹ها	۱۳۵۵	تعداد ۱۰ها	۵۸۸۱
تعداد ۱۰ها	۱۳۵۵	تعداد ۱۱ها	۵۸۸۱
تعداد ۱۱ها	۱۳۵۵	تعداد ۱۲ها	۵۸۸۱
تعداد ۱۲ها	۱۳۵۵	تعداد ۱۳ها	۵۸۸۱
تعداد ۱۳ها	۱۳۵۵	تعداد ۱۴ها	۵۸۸۱
تعداد ۱۴ها	۱۳۵۵	تعداد ۱۵ها	۵۸۸۱
تعداد ۱۵ها	۱۳۵۵	تعداد ۱۶ها	۵۸۸۱
تعداد ۱۶ها	۱۳۵۵	تعداد ۱۷ها	۵۸۸۱
تعداد ۱۷ها	۱۳۵۵	تعداد ۱۸ها	۵۸۸۱
تعداد ۱۸ها	۱۳۵۵	تعداد ۱۹ها	۵۸۸۱
تعداد ۱۹ها	۱۳۵۵	تعداد ۲۰ها	۵۸۸۱
تعداد ۲۰ها	۱۳۵۵	تعداد ۲۱ها	۵۸۸۱
تعداد ۲۱ها	۱۳۵۵	تعداد ۲۲ها	۵۸۸۱
تعداد ۲۲ها	۱۳۵۵	تعداد ۲۳ها	۵۸۸۱
تعداد ۲۳ها	۱۳۵۵	تعداد ۲۴ها	۵۸۸۱
تعداد ۲۴ها	۱۳۵۵	تعداد ۲۵ها	۵۸۸۱
تعداد ۲۵ها	۱۳۵۵	تعداد ۲۶ها	۵۸۸۱
تعداد ۲۶ها	۱۳۵۵	تعداد ۲۷ها	۵۸۸۱
تعداد ۲۷ها	۱۳۵۵	تعداد ۲۸ها	۵۸۸۱
تعداد ۲۸ها	۱۳۵۵	تعداد ۲۹ها	۵۸۸۱
تعداد ۲۹ها	۱۳۵۵	تعداد ۳۰ها	۵۸۸۱
تعداد ۳۰ها	۱۳۵۵	تعداد ۳۱ها	۵۸۸۱
تعداد ۳۱ها	۱۳۵۵	تعداد ۳۲ها	۵۸۸۱
تعداد ۳۲ها	۱۳۵۵	تعداد ۳۳ها	۵۸۸۱
تعداد ۳۳ها	۱۳۵۵	تعداد ۳۴ها	۵۸۸۱
تعداد ۳۴ها	۱۳۵۵	تعداد ۳۵ها	۵۸۸۱
تعداد ۳۵ها	۱۳۵۵	تعداد ۳۶ها	۵۸۸۱
تعداد ۳۶ها	۱۳۵۵	تعداد ۳۷ها	۵۸۸۱
تعداد ۳۷ها	۱۳۵۵	تعداد ۳۸ها	۵۸۸۱
تعداد ۳۸ها	۱۳۵۵	تعداد ۳۹ها	۵۸۸۱
تعداد ۳۹ها	۱۳۵۵	تعداد ۴۰ها	۵۸۸۱
تعداد ۴۰ها	۱۳۵۵	تعداد ۴۱ها	۵۸۸۱
تعداد ۴۱ها	۱۳۵۵	تعداد ۴۲ها	۵۸۸۱
تعداد ۴۲ها	۱۳۵۵	تعداد ۴۳ها	۵۸۸۱
تعداد ۴۳ها	۱۳۵۵	تعداد ۴۴ها	۵۸۸۱
تعداد ۴۴ها	۱۳۵۵	تعداد ۴۵ها	۵۸۸۱
تعداد ۴۵ها	۱۳۵۵	تعداد ۴۶ها	۵۸۸۱
تعداد ۴۶ها	۱۳۵۵	تعداد ۴۷ها	۵۸۸۱
تعداد ۴۷ها	۱۳۵۵	تعداد ۴۸ها	۵۸۸۱
تعداد ۴۸ها	۱۳۵۵	تعداد ۴۹ها	۵۸۸۱
تعداد ۴۹ها	۱۳۵۵	تعداد ۵۰ها	۵۸۸۱
تعداد ۵۰ها	۱۳۵۵	تعداد ۵۱ها	۵۸۸۱
تعداد ۵۱ها	۱۳۵۵	تعداد ۵۲ها	۵۸۸۱
تعداد ۵۲ها	۱۳۵۵	تعداد ۵۳ها	۵۸۸۱
تعداد ۵۳ها	۱۳۵۵	تعداد ۵۴ها	۵۸۸۱
تعداد ۵۴ها	۱۳۵۵	تعداد ۵۵ها	۵۸۸۱
تعداد ۵۵ها	۱۳۵۵	تعداد ۵۶ها	۵۸۸۱
تعداد ۵۶ها	۱۳۵۵	تعداد ۵۷ها	۵۸۸۱
تعداد ۵۷ها	۱۳۵۵	تعداد ۵۸ها	۵۸۸۱
تعداد ۵۸ها	۱۳۵۵	تعداد ۵۹ها	۵۸۸۱
تعداد ۵۹ها	۱۳۵۵	تعداد ۶۰ها	۵۸۸۱
تعداد ۶۰ها	۱۳۵۵	تعداد ۶۱ها	۵۸۸۱
تعداد ۶۱ها	۱۳۵۵	تعداد ۶۲ها	۵۸۸۱
تعداد ۶۲ها	۱۳۵۵	تعداد ۶۳ها	۵۸۸۱
تعداد ۶۳ها	۱۳۵۵	تعداد ۶۴ها	۵۸۸۱
تعداد ۶۴ها	۱۳۵۵	تعداد ۶۵ها	۵۸۸۱
تعداد ۶۵ها	۱۳۵۵	تعداد ۶۶ها	۵۸۸۱
تعداد ۶۶ها	۱۳۵۵	تعداد ۶۷ها	۵۸۸۱
تعداد ۶۷ها	۱۳۵۵	تعداد ۶۸ها	۵۸۸۱
تعداد ۶۸ها	۱۳۵۵	تعداد ۶۹ها	۵۸۸۱
تعداد ۶۹ها	۱۳۵۵	تعداد ۷۰ها	۵۸۸۱

Source: Research Findings, 2020

درجه پرشدگی ماتریس ۵۸,۸۱ درصد می‌باشد که نشان می‌دهد عوامل انتخاب شده تأثیر زیاد و پراکنده ای بر همدیگر داشته اند و در واقع سیستم از وضعیت ناپایداری برخوردار بوده است. از مجموع ۱۳۵۵ رابطه قابل ارزیابی در این ماتریس، ۹۴۹ رابطه عدد صفر بوده که به این معنی است، عوامل بر همدیگر تأثیر نداشته یا از همدیگر تأثیر نپذیرفته اند که این تعداد نزدیک به ۷۰ درصد کل حجم ماتریس را به خود اختصاص داده است. از طرف دیگر ماتریس بر اساس شاخص‌های آماری با ۲ بار چرخش داده ای از مطلوبیت ۱۰۰ درصد برخوردار بوده که حاکی از روایی بالای پرسشنامه و پاسخ‌های آن است.

جدول ۷: مشخصات متغیرهای موثر بر توسعه پایدار درآمدی شهرداری تبریز

ردیف	کد	عنوان	ردیف	کد	عنوان
۱	A1	بهره‌گیری از ابزارهای نوین مالی	۲۵	A25	تمرکز بر توسعه‌محوری
۲	A2	بهره‌گیری از پتانسیل‌ها قانونی موجود	۲۶	A26	تمرکز بر مالیات بر ارزش زمین
۳	A3	بهره‌گیری از رویکرد مدیریتی مطلوب	۲۷	A27	دریافت بیشترین عوارض از مصرف
۴	A4	بهره‌گیری از سرمایه‌گذاری خارجی (فاینانس)	۲۸	A28	دریافت کمترین عوارض از تولید
۵	A5	تمرکز بر کسب درآمد از طریق واگذاری	۲۹	A29	حذف کامل روال اداری و جایگزینی سیستم سامانه
۶	A6	تمرکز بر کسب درآمد از طریق تملک و بهره برداری	۳۰	A30	تمرکز شدید بر کاهش هزینه‌های پرسنلی
۷	A7	تمرکز بر کسب درآمد از طریق اجاره داری	۳۱	A31	برخورد شدید با انتصابات فامیلی
۸	A8	تمرکز بر کسب درآمد از طریق مشارکت خصوصی	۳۲	A32	بهره‌گیری از الگوها و توان شرکت‌های خارجی
۹	A9	تمرکز بر کسب درآمد از طریق بازیافت	۳۳	A33	تمرکز بر جذب سرمایه‌گذاری
۱۰	A10	فقدان نگرش جامع به منابع درآمدی شهرداری‌ها	۳۴	A34	تمرکز بر درآمد حاصل از خدمات شهری
۱۱	A11	ضعف سیستم پایش مالی	۳۵	A35	تمرکز بر افراد خلاق و کارآفرین
۱۲	A12	نبود شفافیت مالی	۳۶	A36	استفاده از نیروهای متفکر و خلاق در حوزه هزینه‌ها
۱۳	A13	جلوگیری از رانتخواری	۳۷	A37	روش‌های جدید مکانیزه به منظور کاهش هزینه‌ها
۱۴	A14	کسب درآمد از طریق سیستم حمل‌ونقل شهری	۳۸	A38	تمرکز بر کسب درآمد از حوزه‌های نرم‌افزاری
۱۵	A15	جلوگیری از اشاعه تراکم فروشی	۳۹	A39	بهنگام‌سازی پایگاه داده املاک
۱۶	A16	ارتقای بهره‌وری از طریق برون‌سپاری	۴۰	A40	تمرکز بر کارآفرینی و توسعه اقتصاد شهری
۱۷	A17	کوچک‌سازی شهرداری	۴۱	A41	تمرکز بر اقتصاد هوشمند شهری
۱۸	A18	تمرکز بالا بر روی تخصص‌گرایی	۴۲	A42	یکپارچگی بین کارآفرینی و مدیریت اقتصاد شهر
۱۹	A19	الزام شوری به نظارت بر حسن اداره امور مالی	۴۳	A43	تمرکز بر سلامت نظام اداری شهرداری
۲۰	A20	نظارت بر حساب درآمد و هزینه مالی	۴۴	A44	توجه به کسب و کار حوزه گردشگری
۲۱	A21	جلوگیری از مداخلات برون سازمانی	۴۵	A45	درآمد پایدار شهروندی پیش‌نیاز درآمد پایدار شهرداری
۲۲	A22	تمرکز بر رویکرد مدیریت هزینه‌ها	۴۶	A46	استفاده از تجارب سایر کلانشهرها
۲۳	A23	توسعه رویکرد مشارکت‌طلبی	۴۷	A47	تمرکز بر سامانه انرژی‌های نو
۲۴	A24	پرهیز از پروژه‌محوری	۴۸	A48	ورود شهرداری‌ها به بازارهای مالی

Source: Research Findings, 2020

پس از تکمیل تعداد ۱۵ پرسشنامه از مدیران و پژوهشگران دست‌اندرکار امر درآمدی‌های شهرداری اقدام به ورود نتایج گردآوری شده به نرم افزار میک مک گردید. امتیازات اعمال شده از صفر تا ۳ در نوسان بوده است. امتیاز صفر عدم ارتباط متناظر بین شاخص پیشران، امتیاز یک ارتباط ضعیف بین شاخص پیشران، امتیاز ۲ ارتباط متوسط و عدد ۳ ارتباط قوی متناظر بین شاخص پیشران می‌باشد. همچنین امتیاز هر پیشران با خود برابر با صفر است. جدول زیر محاسبه مجموع سطری و ستونی (متناظر) شاخص‌های پیشران را برای پژوهش حاضر به نمایش گذاشته است. امتیاز نهایی برابر با ۲۴۰۰ بوده است.

جدول ۸: محاسبه مجموع سطری و ستونی (متناظر) شاخص‌های پیشران

ردیف	کد	مجموع سطری	مجموع ستونی	ردیف	کد	مجموع سطری	مجموع ستونی
۱	A1	۷۷	۸۰	۲۳	A23	۳۸	۵۶
۲	A2	۷۸	۳۲	۲۴	A24	۲	۲۲
۳	A3	۱۱۳	۸۹	۲۵	A25	۱	۳۲
۴	A4	۹۰	۵۴	۲۶	A26	۲۶	۲۸
۵	A5	۸۶	۶۱	۲۷	A27	۲۹	۴۰
۶	A6	۸۵	۴۸	۲۸	A28	۳۵	۳۳
۷	A7	۱۰۲	۵۵	۲۹	A29	۴۹	۴۱
۸	A8	۸۶	۶۹	۳۰	A30	۵۴	۵۵
۹	A9	۵۵	۵۱	۳۱	A31	۲۸	۴۲
۱۰	A10	۱۰۴	۲۴	۳۲	A32	۵۳	۴۷
۱۱	A11	۷۲	۳۴	۳۳	A33	۴۴	۵۵

۱۲	A12	۶۸	۳۱	۳۴	A34	۴۹	۵۹
۱۳	A13	۷۷	۶۴	۳۵	A35	۳۰	۶۳
۱۴	A14	۵۰	۴۰	۳۶	A36	۳۵	۶۵
۱۵	A15	۲۵	۲۹	۳۷	A37	۴۴	۸۱
۱۶	A16	۷۶	۶۷	۳۸	A38	۵۳	۵۵
۱۷	A17	۵۸	۶۶	۳۹	A39	۳۵	۳۴
۱۸	A18	۷۵	۸۶	۴۰	A40	۶۱	۵۰
۱۹	A19	۸	۳۱	۴۱	A41	۶۳	۵۶
۲۰	A20	۱۸	۳۷	۴۲	A42	۳۷	۵۷
۲۱	A21	۳	۴۴	۴۳	A43	۲۲	۲۷
۲۲	A22	۱۱	۸۴	۴۴	A44	۳۳	۴۰
مجموع		۲۴۰۰	۲۴۰۰				

Source: Research Findings, 2020

در ماتریس متقاطع جمع اعداد سطرهای هر متغیر بعنوان میزان تأثیر گذاری و جمع ستونی هر متغیر نیز میزان تأثیر پذیری آن متغیر را از متغیرهای دیگر نشان می دهد. بر اساس نتایج تحلیلی این ماتریس، پیشران‌های A3، A10 و A7 (بهره‌گیری از رویکرد مدیریتی مطلوب، فقدان نگرش جامع به منابع درآمدی شهرداری‌ها، تمرکز بر کسب درآمد از طریق اجاره داری) از جمله پیشران‌هایی هستند که درجه تأثیر گذاری آن‌ها بسیار بیشتر از درجه تأثیرپذیری آنهاست. همچنین پیشران‌های A25، A21 و A19 (جلوگیری از مداخلات برون سازمانی در مکانیزم عمل شهرداری، الزام شورای نسبت به نظارت بر حسن اداره امور مالی شهرداری، تمرکز بر توسعه محوری) از جمله پیشران‌هایی هستند که درجه تأثیر گذاری آن‌ها بسیار کمتر از درجه تأثیرپذیری آنهاست. بر اساس نتایج تحلیلی این ماتریس، پیشران‌های A3، A18 و A22 (بهره‌گیری از رویکرد مدیریتی مطلوب، تمرکز بالا بر روی تخصص گرایی، تمرکز بر رویکرد مدیریت هزینه‌ها) از جمله پیشران‌هایی هستند که درجه تأثیر پذیری آن‌ها بسیار بیشتر از درجه تأثیرگذاری آنهاست.

#### ماتریس تاثیرات مستقیم و غیر مستقیم

ماتریس تاثیرات مستقیم (MDI) براساس میانگین‌های حاصل از پرسشنامه‌ها تشکیل می گردد. در محیط نرم افزار میک مک تاثیرات مستقیم و غیر مستقیم متغیرها بر همدیگر مورد سنجش قرار می گیرد تا اهمیت هر کدام از متغیرها برآورد شود. بدین گونه اگر تاثیرات مستقیم و غیر مستقیم متغیری بر دیگر متغیرها بیشتر باشد قابلیت تبدیل شدن به عوامل کلیدی را در توسعه درآمدهای پایدار شهری تبریز را داراست.

جدول ۹: تاثیرات مستقیم و غیر مستقیم شاخص‌ها بر همدیگر

رتبه	تاثیرات مستقیم (MDI)		تاثیرات غیر مستقیم (MII)	
	شاخص	تأثیرگذاری	شاخص	تأثیرپذیری
۱	A3	۴۷۰	A3	۳۷۰
۲	A10	۴۳۳	A10	۳۵۸
۳	A7	۴۲۵	A7	۳۵۰
۴	A4	۳۷۵	A4	۳۳۷
۵	A5	۳۵۸	A8	۳۳۳
۶	A8	۳۵۸	A5	۲۸۷

۲۸۳	A8	۳۴۵	A16	۲۷۹	A16	۳۵۴	A6	۷
۲۸۳	A17	۳۲۰	A2	۲۷۵	A17	۳۲۵	A2	۸
۲۸۰	A36	۳۱۸	A6	۲۷۰	A36	۳۲۰	A1	۹
۲۷۴	A35	۳۰۶	A18	۲۷۰	A46	۳۲۰	A13	۱۰
۲۶۶	A46	۲۹۷	A13	۲۶۶	A13	۳۱۶	A16	۱۱
۲۵۰	A13	۲۹۵	A1	۲۶۲	A35	۳۱۲	A18	۱۲
۲۴۸	A5	۲۹۱	A11	۲۵۴	A5	۳۰۰	A11	۱۳
۲۴۵	A34	۲۸۱	A17	۲۴۵	A34	۲۸۳	A12	۱۴
۲۴۳	A42	۲۷۲	A12	۲۳۷	A42	۲۶۲	A41	۱۵
۲۴۰	A38	۲۶۷	A41	۲۳۳	A23	۲۵۴	A40	۱۶
۲۴۰	A33	۲۵۱	A40	۲۳۳	A41	۲۴۱	A17	۱۷
۲۳۶	A41	۲۳۶	A9	۲۲۹	A7	۲۲۹	A9	۱۸
۲۳۵	A30	۲۳۵	A30	۲۲۹	A30	۲۲۵	A30	۱۹
۲۲۸	A4	۲۲۲	A34	۲۲۹	A33	۲۲۰	A32	۲۰
۲۲۷	A23	۲۱۹	A32	۲۲۹	A38	۲۲۰	A38	۲۱
۲۲۷	A7	۲۰۹	A38	۲۲۵	A4	۲۰۸	A14	۲۲
۲۲۳	A9	۲۰۶	A14	۲۱۲	A9	۲۰۴	A29	۲۳
۲۱۲	A40	۱۹۸	A33	۲۰۸	A40	۲۰۴	A34	۲۴
۱۹۷	A32	۱۹۸	A46	۲۰۰	A6	۲۰۴	A46	۲۵
۱۹۷	A6	۱۹۶	A29	۱۹۵	A32	۱۸۳	A33	۲۶
۱۹۱	A45	۱۸۲	A23	۱۹۱	A45	۱۸۳	A37	۲۷
۱۸۸	A31	۱۷۶	A37	۱۸۳	A21	۱۵۸	A23	۲۸
۱۸۵	A47	۱۵۹	A42	۱۷۵	A31	۱۵۴	A42	۲۹
۱۸۰	A29	۱۵۰	A28	۱۷۰	A29	۱۴۵	A28	۳۰
۱۷۵	A14	۱۴۸	A39	۱۶۶	A14	۱۴۵	A36	۳۱
۱۷۵	A44	۱۳۹	A47	۱۶۶	A27	۱۴۵	A39	۳۲
۱۶۹	A21	۱۳۹	A36	۱۶۶	A44	۱۳۷	A44	۳۳
۱۵۵	A27	۱۳۶	A15	۱۶۲	A47	۱۳۷	A47	۳۴
۱۵۳	A48	۱۳۳	A45	۱۵۴	A20	۱۲۵	A35	۳۵
۱۴۸	A39	۱۳۲	A48	۱۵۰	A48	۱۲۵	A45	۳۶
۱۳۸	A28	۱۳۰	A44	۱۴۱	A11	۱۲۵	A48	۳۷
۱۳۶	A20	۱۲۵	A27	۱۴۱	A39	۱۲۰	A27	۳۸
۱۳۴	A25	۱۲۱	A35	۱۳۷	A28	۱۱۶	A31	۳۹
۱۳۰	A11	۱۰۹	A26	۱۳۳	A2	۱۰۸	A26	۴۰
۱۳۰	A2	۱۰۷	A43	۱۳۳	A25	۱۰۴	A15	۴۱
۱۱۸	A12	۱۰۵	A31	۱۲۹	A12	۹۱	A24	۴۲
۱۱۲	A19	۱۰۱	A24	۱۲۹	A19	۹۱	A43	۴۳
۱۱۲	A26	۹۰	A20	۱۲۰	A15	۷۵	A20	۴۴
۱۰۵	A43	۷۴	A22	۱۱۶	A26	۴۵	A22	۴۵
۱۰۵	A15	۳۰	A19	۱۱۲	A43	۳۳	A19	۴۶
۹۳	A24	۱۹	A21	۱۰۰	A10	۱۲	A21	۴۷
۹۳	A10	۵	A25	۹۱	A24	۴	A25	۴۸

Source: Research Findings, 2020

۱۰ عامل با بالاترین امتیاز تأثیر گذاری مستقیم شامل کدهای A3, A10, A7, A4, A5, A8, A6, A2, A1, A13 می‌باشد. همچنین ۱۰ عامل با بالاترین امتیاز تأثیر گذاری غیر مستقیم شامل کدهای زیر می‌باشد: A3, A10, A7, A4, A8, A5, A16, A2, A6, A18.

جدول ۱۰: بالاترین امتیاز تأثیر گذاری مستقیم و غیرمستقیم شاخص‌های پیرشان

ردیف	کد	تأثیر گذاری مستقیم	ردیف	کد	تأثیر گذاری غیر مستقیم
۱	A1	بهره‌گیری از ابزارهای نوین مالی	۱	A2	بهره‌گیری از پتانسیل‌های قانونی موجود
۲	A2	بهره‌گیری از پتانسیل‌های قانونی موجود	۲	A3	بهره‌گیری از رویکرد مدیریتی مطلوب
۳	A3	بهره‌گیری از رویکرد مدیریتی مطلوب	۳	A4	بهره‌گیری از سرمایه‌گذاری خارجی (فاینانس)
۴	A4	بهره‌گیری از سرمایه‌گذاری خارجی (فاینانس)	۴	A5	تمرکز بر کسب درآمد از طریق واگذاری
۵	A5	تمرکز بر کسب درآمد از طریق واگذاری	۵	A6	تمرکز بر کسب درآمد از طریق تملک و بهره برداری
۶	A6	کسب درآمد از طریق تملک و بهره برداری	۶	A7	تمرکز بر کسب درآمد از طریق اجاره داری
۷	A7	تمرکز بر کسب درآمد از طریق اجاره داری	۷	A8	کسب درآمد از طریق مشارکت خصوصی
۸	A8	کسب درآمد از طریق مشارکت خصوصی	۸	A10	فقدان نگرش جامع به منابع درآمدی شهرداری‌ها
۹	A10	فقدان نگرش جامع به منابع درآمدی	۹	A16	ارتقای بهره‌وری از طریق برون‌سپاری
۱۰	A13	جلوگیری از رانتخواری	۱۰	A18	تمرکز بالا بر روی تخصص گرایی

Source: Research Findings, 2020

متغیرهای تأثیر گذار با توجه به پلان شامل A10, A2, A11, A12, A6, A40, A4, A7 می‌باشد. متغیرهای دو وجهی همزمان بصورت بسیار تأثیر گذار و بسیار تأثیر پذیر عمل می‌نمایند. این متغیرها در قسمت شمال شرقی نمودار قرار می‌گیرند و شامل موارد A3, A5, A13, A8, A16, A17 می‌باشد.

جدول ۱۱: متغیرهای تأثیر گذار و متغیرهای دو وجهی در توسعه پایدار درآمدی شهرداری تبریز

ردیف	کد	عنوان شاخص	ردیف	کد	عنوان شاخص
۱	A2	بهره‌گیری از پتانسیل‌ها و ظرفیت‌های قانونی	۵	A10	فقدان نگرش جامع به منابع درآمدی شهرداری‌ها
۲	A4	بهره‌گیری از سرمایه‌گذاری خارجی (فاینانس)	۶	A11	ضعف سیستم پایش مالی
۳	A6	کسب درآمد از طریق تملک و بهره برداری	۷	A12	نبود شفافیت مالی
۴	A7	تمرکز بر کسب درآمد از طریق اجاره داری	۸	A40	تمرکز بر کارآفرینی و توسعه اقتصاد شهری
متغیرهای دو وجهی					
۱	A3	بهره‌گیری از رویکرد مدیریتی مطلوب	۴	A13	جلوگیری از رانتخواری
۲	A5	تمرکز بر کسب درآمد از طریق واگذاری	۵	A16	ارتقای بهره‌وری از طریق برون‌سپاری
۳	A8	تمرکز بر کسب درآمد از طریق مشارکت خصوصی	۶	A17	واگذاری وظایف و کوچک‌سازی شهرداری

Source: Research Findings, 2020

متغیرهای تنظیم کننده در نزدیکی مرکز نمودار قرار دارند و می‌توانند به صورت اهرم ثانویه اهداف ضعیف و یا متغیرهای ریسک ثانویه عمل نمایند و شامل موارد A40, A32, A41, A9, A38, A30 می‌باشد. متغیرهای مستقل از سایر متغیرهای سیستم تأثیر نپذیرفته و بر آن‌ها تأثیر هم ندارند. این متغیرها ارتباط بسیار کمی با سیستم دارند این متغیرها شامل موارد زیر می‌باشد:

A21, A25, A19, A20, A31, A45, A29, A33, A14, A39, A24, A15, A28, A47, A44, A27

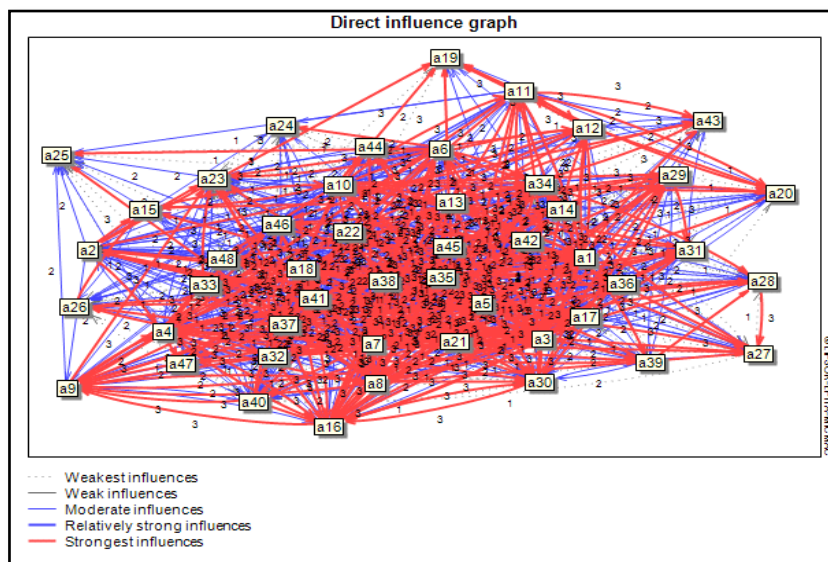
متغیرهای وابسته متغیرهایی هستند که تأثیرگذاری اندک ولی تأثیرپذیری بسیار بالایی دارند. متغیرهای وابسته با توجه به پلان زیر شامل موارد A35, A23, A42, A34, A36, A46, A2 می‌باشد.

جدول ۱۲: متغیرهای تنظیم‌کننده و‌های مستقل و وابسته در توسعه پایدار درآمدی شهرداری تبریز

ردیف	کد	عنوان شاخص	ردیف	کد	عنوان شاخص
۱	A9	تمرکز بر کسب درآمد از طریق بازیافت	۴	A38	تمرکز بر کسب درآمد از حوزه‌های نرم‌افزاری
۲	A30	تمرکز شدید بر کاهش هزینه‌های پرسنلی	۵	A38	تمرکز بر اقتصاد هوشمند شهری
۳	A32	بهره‌گیری از الگوها و توان شرکت‌های خارجی	۶	A41	تمرکز بر کارآفرینی و توسعه اقتصاد شهری
متغیرهای مستقل					
۱	A14	کسب درآمد از طریق سیستم حمل‌ونقل شهری	۹	A28	دریافت کمترین عوارض از تولید
۲	A15	جلوگیری از اشاعه تراکم فروشی	۱۰	A29	حذف کامل روال اداری و جایگزینی سیستم
۳	A19	الزام شورای نسبت به نظارت	۱۱	A31	برخورد شدید با انتصابات فامیلی
۴	A20	نظارت بر حساب درآمد و هزینه صورت‌های مالی	۱۲	A33	تمرکز بر جذب سرمایه‌گذاری
۵	A21	جلوگیری از مداخلات برون سازمانی	۱۳	A39	بهنگام‌سازی پایگاه داده املاک
۶	A24	پرهیز از پروژه‌محوری	۱۴	A44	توجه به کسب و کار حوزه گردشگری
۷	A25	تمرکز بر توسعه‌محوری	۱۵	A45	درآمد پایدار شهروندی به عنوان پیش نیاز درآمد پایدار شهرداری
۸	A27	دریافت بیشترین عوارض از مصرف	۱۶	A47	تمرکز بر سامانه انرژی‌های نو
متغیرهای وابسته					
۱	A2	بهره‌گیری از ظرفیت‌های قانونی موجود	۵	A36	استفاده از نیروهای متفکر و خلاق در حوزه هزینه‌ها
۲	A23	توسعه رویکرد مشارکت‌طلبی	۶	A37	تمرکز بر روش‌های جدید مکانیزه به منظور کاهش هزینه‌ها
۳	A34	تمرکز بر درآمد حاصل از خدمات شهری	۷	A42	ایجاد یکپارچگی بین کارآفرینی و مدیریت اقتصاد شهر
۴	A35	تمرکز بر افراد خلاق و کارآفرین	۸	A46	استفاده از تجارب سایر کلانشهرها

Source: Research Findings, 2020

چنانچه متغیرها بصورت شکل L در نمودار قرار گرفته باشند، سیستم پایدار است و این حالت از سیستم نشانگر ثبات در متغیرهای تأثیر گذار و تداوم تأثیر آن‌ها بر سایر متغیرها است. بررسی نمودار خروجی پژوهش نشان داد در وضعیت حاضر سیستم مدیریت پایدار درآمدی شهرداری تبریز در شرایط ناپایدار قرار دارد.



شکل ۲: تاثیرات شاخص‌ها بر سایر قسمت سیستم Source: Research Findings, 2020

در شکل فوق تاثیرات مستقیم شاخص‌ها بر سایر شاخص‌های سیستم و چگونگی تأثیر گذاری شاخص‌ها به صورت ضعیف ترین تاثیرات، تاثیرات ضعیف، تاثیرات میانه، تاثیرات قوی و قوی ترین تاثیرات قابل مشاهده می‌باشد. در ادامه ماتریس تاثیرات بالقوه مستقیم و بالقوه غیر مستقیم ارائه گردیده است. در ماتریس تاثیرات غیر مستقیم، هر یک

از شاخص‌ها توسط نرم افزار به توان‌های ۲، ۳، ۴، ۵ رسانده و بر این اساس، تاثیرات غیر مستقیم شاخص‌ها سنجیده می‌شود. علاوه بر روابط موجود بین شاخص‌ها، روابطی از نوع بالقوه نیز بین آن‌ها وجود داشته که در تحلیل‌های نهایی برابرنامه‌ریزی می‌توان از آن‌ها استفاده کرد.

جدول ۱۳: تاثیرات بالقوه مستقیم و بالقوه غیر مستقیم شاخص‌ها بر همدیگر

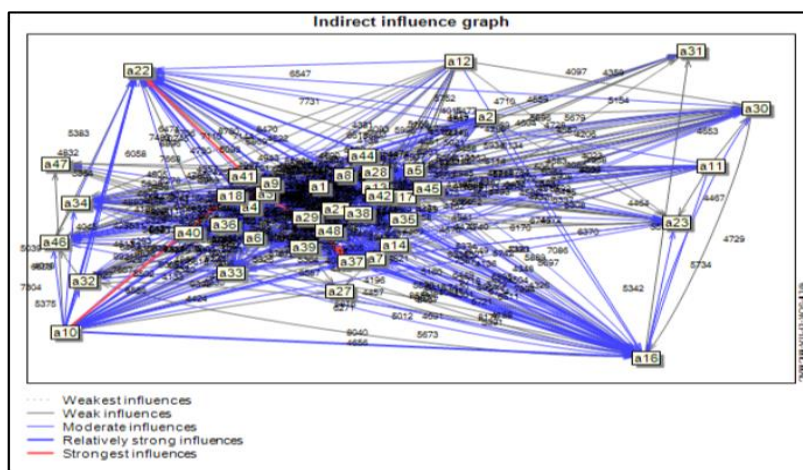
رتبه	تاثیرات بالقوه مستقیم (MPDI)		تاثیرات بالقوه غیر مستقیم (MPII)	
	شاخص	تاثیرگذاری	شاخص	تاثیرپذیری
۱	A3	۴۷۰	A3	۳۷۰
۲	A10	۴۳۳	A10	۳۵۸
۳	A7	۴۲۵	A7	۳۵۰
۴	A4	۳۷۵	A4	۳۳۷
۵	A5	۳۵۸	A8	۳۳۳
۶	A8	۳۵۸	A5	۲۸۷
۷	A6	۳۵۴	A16	۲۷۹
۸	A2	۳۲۵	A17	۲۷۵
۹	A1	۳۲۰	A36	۲۷۰
۱۰	A13	۳۲۰	A46	۲۷۰
۱۱	A16	۳۱۶	A13	۲۶۶
۱۲	A18	۳۱۲	A35	۲۶۲
۱۳	A11	۳۰۰	A5	۲۵۴
۱۴	A12	۲۸۳	A34	۲۴۵
۱۵	A41	۲۶۲	A42	۲۳۷
۱۶	A40	۲۵۴	A23	۲۳۳
۱۷	A17	۲۴۱	A41	۲۳۳
۱۸	A9	۲۲۹	A7	۲۲۹
۱۹	A30	۲۲۵	A30	۲۲۹
۲۰	A32	۲۲۰	A33	۲۲۹
۲۱	A38	۲۲۰	A38	۲۲۹
۲۲	A14	۲۰۸	A4	۲۲۵
۲۳	A29	۲۰۴	A9	۲۱۲
۲۴	A34	۲۰۴	A40	۲۰۸
۲۵	A46	۲۰۴	A6	۲۰۰
۲۶	A33	۱۸۳	A32	۱۹۵
۲۷	A37	۱۸۳	A45	۱۹۱
۲۸	A23	۱۵۸	A21	۱۸۳
۲۹	A42	۱۵۴	A31	۱۷۵
۳۰	A28	۱۴۵	A29	۱۷۰
۳۱	A36	۱۴۵	A14	۱۶۶
۳۲	A39	۱۴۵	A27	۱۶۶
۳۳	A44	۱۳۷	A44	۱۶۶
۳۴	A47	۱۳۷	A47	۱۶۲
۳۵	A35	۱۲۵	A20	۱۵۴
۳۶	A45	۱۲۵	A48	۱۵۰
۳۷	A48	۱۲۵	A11	۱۴۱
۳۸	A27	۱۲۰	A39	۱۴۱



۱۳۴	A25	۱۲۱	A35	۱۳۷	A28	۱۱۶	A31	۳۹
۱۳۰	A11	۱۰۹	A26	۱۳۳	A2	۱۰۸	A26	۴۰
۱۳۰	A2	۱۰۷	A43	۱۳۳	A25	۱۰۴	A15	۴۱
۱۱۸	A12	۱۰۵	A31	۱۲۹	A12	۹۱	A24	۴۲
۱۱۲	A19	۱۰۱	A24	۱۲۹	A19	۹۱	A43	۴۳
۱۱۲	A26	۹۰	A20	۱۲۰	A15	۷۵	A20	۴۴
۱۰۵	A43	۷۴	A22	۱۱۶	A26	۴۵	A22	۴۵
۱۰۵	A15	۳۰	A19	۱۱۲	A43	۱۳	A19	۴۶
۹۳	A24	۱۹	A21	۱۰۰	A10	۱۲	A21	۴۷
۹۳	A10	۵	A25	۹۱	A24	۴	A25	۴۸

Source: Research Findings, 2020

در نهایت، شکل زیر نمایشی گرافیکی از شاخص‌های مورد مطالعه را نشان می‌دهد. در این شکل تاثیرات بالقوه غیرمستقیم شاخص‌ها بر سایر شاخص‌های سیستم مشخص شده است.



شکل ۳: تاثیرات بالقوه غیر مستقیم شاخص‌ها Source: Research Findings, 2020

### مدل تحلیلی SWOT

در این بخش از پژوهش به بررسی و تحلیل نقاط قوت و ضعف، فرصت و تهدید تأمین منابع مالی پایدار مورد نیاز شهرداری کلان شهر تبریز، با مدل تحلیلی SWOT پرداخته شده است. این تکنیک عموماً بر این اصل استوار است که هر پدیده در یک محیط رقابتی تحت تأثیر شرایط درونی خود و شرایط محیطی یا بیرونی قرار دارد. شرایط درونی در ارتباط با وضعیت و ماهیت پدیده قرار دارد و از دو جنبه نقاط قوت [S] و نقاط ضعف [W] بررسی می‌شود. شرایط بیرونی یعنی نیروهایی که از سیستم‌های بیرون از پدیده بر آن تأثیر می‌گذارند و از دو جنبه فرصت‌ها [O] و تهدیدها [T] بررسی می‌شوند.

### نقاط قوت

بررسی نقاط قوت عوامل داخلی موثر بیانگر وجود ۱۰ عامل کلان با امتیاز وزنی ۲,۹۰ می‌باشد. بیشترین امتیاز وزنی به ترتیب به S4 "درآمد مناسب شهرداری به دلیل وسعت و جمعیت" با امتیاز ۰,۵۲ و S2 "وجود مسیرهای درآمد زایی مغفول مانده شده از سوی شهرداری" با امتیاز ۰,۴۲ تعلق دارد. همچنین کمترین امتیاز وزنی به ترتیب به S7 "

الگوگیری و الگوسازی در قالب تعریف برند برای شهر " با امتیاز ۰,۰۷ و S1 " تغییر رویکرد به تخصص گرایی و وجود نیروهای متخصص در بدنه شهرداری " با امتیاز ۰,۱۸ مربوط می‌شود.

### نقاط ضعف

بررسی نقاط ضعف عوامل داخلی بیانگر وجود ۹ عامل کلان با امتیاز وزنی ۳,۰۶ می‌باشد. بیشترین امتیاز وزنی به ترتیب به W1 " ضعف در مدیریت منابع انسانی و وجود ارتباطات خانوادگی و فامیلی - پرسنلی "، W5 " ضعف ساختارها و قوانین، فقدان شفافیت، کنترل و نظارت بی نظمی و برخورد سلیقه ای در اعمال مدیریت و تغییر مدیریت ها "، W9 " محدودیت مالی دولت در تخصیص منابع بخش عمومی به هزینه‌های جاری و سرمایه ای شهرداری ها " با امتیاز ۰,۴۴ تعلق دارد. کمترین امتیاز وزنی به W10 " محدودیت مالی دولت در تخصیص منابع بخش عمومی به هزینه‌های جاری شهرداری ها " با امتیاز ۰,۰۹ مربوط می‌شود.

جدول ۱۴: ماتریس نقاط قوت و ضعف عوامل داخلی موثر بر منابع مالی پایدار مورد نیاز شهرداری تبریز

کد	نقاط قوت	وزن	رتبه	امتیاز
S1	تغییر رویکرد به تخصص گرایی و وجود نیروهای متخصص در بدنه شهرداری	۰,۰۹	۲	۰,۱۸
S2	وجود مسیرهای درآمد زایی متنوع مغفول مانده شده از سوی شهرداری	۰,۱۴	۳	۰,۴۲
S3	وجود بسترهای مناسب برای ایجاد درآمد از طریق مراکز مالی شهرداری‌ها	۰,۱۲	۳	۰,۳۶
S4	درآمد مناسب شهرداری به دلیل وسعت و جمعیت	۰,۱۳	۴	۰,۵۲
S5	توان بالای بازار سرپوشیده تبریز به عنوان بزرگترین نمونه جهانی	۰,۱۳	۳	۰,۳۹
S6	افزایش درآمد سرانه ساکنان شهرها و در نتیجه افزایش تقاضا برای خدمات برتر	۰,۱۲	۳	۰,۳۶
S7	تعریف برند (با تأکید بر فرش - چرم - گردشگری - خشکبار - صنایع دستی - صنایع غذایی - ماشی الات صنعتی)	۰,۰۷	۱	۰,۰۷
S8	وجود بسترهای لازم برای درآمدزایی از طریق توسعه فعالیت‌های دانش بنیان مرتبط با شهرو شهرداری‌ها	۰,۱۰	۳	۰,۳۰
S9	مدیریت و سرمایه‌گذاری جهت توسعه منابع درآمدی از طریق توسعه گردشگری بین المللی با کشورهای همسایه.	۰,۱۰	۳	۰,۳۰
جمع		۱	۲۵	۲,۹۰
کد	نقاط ضعف	وزن	رتبه	امتیاز
W1	ضعف در مدیریت منابع انسانی و وجود ارتباطات خانوادگی و فامیلی - پرسنلی	۰,۱۱	۴	۰,۴۴
W2	توجه ضعیف به جلب مشارکت مردمی و طراحی ساز و کارهای مناسب	۰,۰۹	۳	۰,۲۷
W3	عدم مدیریت در ایجاد منابع درآمدی پایدار و تمرکز بر درآمدهای حاصل از زمین و مسکن	۰,۱۱	۳	۰,۳۳
W4	عدم توجه به مولفه‌های نوین مدیریت شهری (شهر هوشمند و خلاق) و استفاده از تکنولوژی روز	۰,۰۹	۳	۰,۲۷
W5	ضعف ساختارها و قوانین، فقدان شفافیت، کنترل و نظارت بی نظمی و برخورد سلیقه ای	۰,۱۱	۴	۰,۴۴
W6	ناتوانی سیستم اداری شهری در اخذ مالیات یا و ارائه خدمات عمومی تخصیصی	۰,۰۹	۲	۰,۱۸
W7	نبود قوانین مناسب برای وضع مالیاتی که ارائه خدمات عمومی را در حداقل قابل قبول، امکانپذیر سازد	۰,۰۹	۳	۰,۲۷
W8	نبود ظرفیت‌های لازم برای تولید و ارائه کالاها و خدمات عمومی از نظر فنی و تکنیکی	۰,۱۱	۳	۰,۳۳
W9	فقدان تفکر راهبردی در سیستم مدیریت شهری و اتکای بیش از حد به عوارض به جای خدمات	۰,۱۱	۴	۰,۴۴
W10	محدودیت مالی دولت در تخصیص منابع بخش عمومی به هزینه‌های جاری شهرداری‌ها	۰,۰۹	۱	۰,۰۹
جمع		۱	۳۰	۳,۰۶

Source: Research Findings, 2020

### نقاط فرصت

بررسی نقاط فرصت عوامل خارجی بیانگر وجود ۱۰ عامل کلان با امتیاز وزنی ۲,۶۵ می‌باشد. بیشترین امتیاز وزنی به O3 " لزوم اجرای پروژه‌های بزرگ عمران شهری با دوران بهره برداری طولانی جهت سرشکن سازی هزینه‌های

اجرای پروژه در بین نسله‌ها با امتیاز ۰,۳۶، تعلق دارد. همچنین کمترین امتیاز وزنی به O2 "مجاورت با کشورهای همجوار و امکان ایجاد فرصت‌های سرمایه‌گذاری" با امتیاز ۰,۱۶ مربوط می‌شود.

### نقاط تهدید

بررسی نقاط تهدید عوامل خارجی بیانگر وجود ۱۰ عامل کلان با امتیاز وزنی ۲,۹۹ می‌باشد. بیشترین امتیاز وزنی به T9 "سهم بالای عامل رانت و مجاملات در سطوح مختلف مدیریت مالی و اجرایی" و T10 "فقدان امنیت سرمایه‌گذاری و توسعه بی‌عدالتی و نابرابری‌های اجتماعی" با امتیاز ۰,۴۰ تعلق دارد. همچنین کمترین امتیاز وزنی به T5 "عدم مدیریت صحیح زیرساخت‌ها" با امتیاز ۰,۲۰ مربوط می‌شود.

جدول ۱۵: نقاط فرصت و تهدید عوامل خارجی موثر بر منابع مالی پایدار مورد نیاز شهرداری تبریز

کد	نقاط فرصت	وزن	رتبه	امتیاز
O1	مرکزیت تبریز در شمالغرب کشور و برخورداری از شبکه سکونتگاهی نسبتاً ثروتمند	۰,۰۹	۲	۰,۱۸
O2	مجاورت با کشورهای همجوار و امکان ایجاد فرصت‌های سرمایه‌گذاری	۰,۰۸	۲	۰,۱۶
O3	لزوم اجرای پروژه‌های بزرگ عمران شهری با دوران بهره‌برداری طولانی جهت سرشکن‌سازی هزینه	۰,۱۲	۳	۰,۳۶
O4	امکان بهره‌گیری از الگوهای خارجی درگیر با مسائل مشابه من جمله شهرهای خواهر خوانده	۰,۱۱	۳	۰,۳۳
O5	توان بالای اقتصادی سیستم مدیریت شهری بصورت امکان استفاده از NGOها	۰,۰۹	۲	۰,۱۸
O6	امکان استفاده از فرصت رویداد تبریز ۲۰۱۸ در سیستم مدیریت شهری	۰,۰۹	۲	۰,۱۸
O7	تدارک صندوق‌های عمران شهرداری (MDF)	۰,۰۹	۳	۰,۲۷
O8	استفاده از سیستم‌های کنترلی جدید در راستای کاهش هزینه‌ها	۰,۱۱	۳	۰,۳۳
O9	امکان به کارگیری فناوری اطلاعات جهت کاهش هزینه‌های پرسنلی	۰,۱۱	۳	۰,۳۳
O10	امکان درخواست ساخت ماشین‌آلات مورد نیاز از مراکز علمی با هزینه‌های کمتر از مشابه خارجی	۰,۱۱	۳	۰,۳۳
	جمع	۱	۲۶	۲,۶۵
کد	تهدیدات	وزن	رتبه	امتیاز
T1	دخالت و اعمال نظر افراد خارج از سازمان در امور مدیریت شهری	۰,۰۹	۳	۰,۲۷
T2	بافت فرسوده گسترده و تأثیرات مدیریتی	۰,۱۰	۳	۰,۳۰
T3	شکاف رو به فزونی میان منابع درآمد و مخارج شهرداری‌ها و دشواری در انجام وظایف	۰,۱۰	۳	۰,۳۰
T4	سبقت گرفتن سایر شهرها در برندسازی و جذب سرمایه‌گذاری و گردشگری	۰,۱۱	۲	۰,۲۲
T5	عدم مدیریت صحیح زیرساخت‌ها	۰,۱۰	۲	۰,۲۰
T6	شکاف شدید بین سیستم مدیریت شهری و شهروندان	۰,۱۰	۳	۰,۳۰
T7	فقدان چشم انداز مالی بلند مدت و کارآمد در مدیریت مالی شهرداری	۰,۰۹	۳	۰,۲۷
T8	اثر گذاری تحریم‌ها بر رکود و رونق اقتصادی و تأثیر متعاقبی آن بر سطح درآمدها	۰,۱۱	۳	۰,۳۳
T9	سهم بالای عامل رانت و مجاملات در سطوح مختلف مدیریت مالی و اجرایی	۰,۱۰	۴	۰,۴۰
T10	فقدان امنیت سرمایه‌گذاری و توسعه بی‌عدالتی و نابرابری‌های اجتماعی	۰,۱۰	۴	۰,۴۰
	جمع	۱	۳۰	۲,۹۹

Source: Research Findings, 2020

### ماتریس ارزیابی عوامل

در این بخش برای تجزیه و تحلیل هم زمان عوامل داخلی و خارجی از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی استفاده می‌گردد. این ماتریس برای تعیین موقعیت به کار می‌رود و برای تشکیل آن باید نمرات حاصل از ماتریس

#### <sup>1</sup> Municipal Development Funds

صندوق‌های عمران شهرداری، مؤسسات نیمه دولتی هستند که برای سرمایه‌گذاری در عمران شهری و احداث زیرساخت‌های شهری به شهرداری‌ها وام می‌دهند. این صندوق‌ها اغلب به صورت سازو کاری میان دولت مرکزی و محلی به منظور عرضه می‌اعتبار، آغاز به کار می‌کنند و در این وضعیت به صورت سازمان‌های نیمه دولتی شکل می‌گیرند.

ارزیابی عوامل داخلی و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی را در ابعاد عمودی و افقی آن قرار داد تا جایگاه سازمان مشخص گردد و بتوان استراتژی‌های مناسبی را برای آن مشخص کرد.

جدول ۱۶: ارزیابی عوامل موثر در توسعه منابع مالی پایدار مورد نیاز شهرداری کلان‌شهر تبریز

عوامل	شاخص	امتیاز	میانگین امتیاز
عوامل استراتژیک داخلی	قوت	۲,۹۰	۲,۹۸
	ضعف	۳,۰۶	
عوامل استراتژیک خارجی	فرصت	۲,۶۵	۲,۸۲
	تهدید	۲,۹۹	

Source: Research Findings, 2020

با ارزیابی عوامل استراتژیک داخلی در قالب نقاط قوت و ضعف مشخص گردید که امتیاز وزنی این بخش در نقطه قوت برابر با ۲,۹۰ و در نقطه ضعف برابر با ۳,۰۶ بوده است. میانگین بخش برابر با ۲,۹۸ به دست آمد. با ارزیابی عوامل استراتژیک خارجی در قالب نقاط فرصت و تهدید مشخص گردید که امتیاز وزنی این بخش در نقطه فرصت برابر با ۲,۶۵ و در نقطه تهدید برابر با ۲,۹۹ بوده است. میانگین بخش مربوطه برابر با ۲,۸۲ به دست آمد. این امتیاز در ماتریس SPACE در قسمت استراتژی محافظه کارانه قرار می‌گیرد. راهبرد محافظه کارانه تلاش دارد تا با کاستن از ضعف‌ها بتواند حداکثر استفاده را از فرصت‌های موجود ببرد. یک سازمان ممکن است در محیط خارجی خود متوجه وجود فرصت‌هایی شود ولی به واسطه ضعف‌های سازمانی خود قادر به بهره‌برداری از آن نباشد. در چنین شرایطی اتخاذ راهبرد محافظه کارانه (راهبرد حداقل - حداکثر) می‌تواند امکان استفاده از فرصت را فراهم آورد. در این راستا تمرکز بر حل ۱۰ نقطه ضعف اساسی مدیریت کلان‌شهر تبریز که در ادامه مورد اشاره قرار گرفته از مهم‌ترین مواردی می‌باشد که بستر ساز توسعه و بهره‌گیری از فرصت‌های پیش رو می‌باشد.

- ضعف در مدیریت منابع انسانی و وجود ارتباطات خانوادگی و فامیلی - پرسنلی (۶ هزار نفر چارت سازمانی تعریف شده و ۱۶ هزار نفر نیروی کار حقوق بگیر - برگزاری فقط یک دوره آزمون استخدامی از بازه زمانی ۱۳۸۸ تا ۱۳۹۸ در حالی که در این مدت نیروهای بسیاری از طرق مختلف بکارگیری شده است که این موضوع مغایر با شایسته سالاری بوده است)

توجه ضعیف به جلب مشارکت مردمی و بخش خصوصی.

عدم مدیریت در ایجاد منابع درآمدی پایدار و تمرکز بر درآمدهای حاصل از زمین (فروش اموال غیر منقول بدون تبدیل نمودن به حالت احسن که به کرات در شهرداری تبریز اتفاق افتاده است) و مسکن (به عنوان مثال اراضی آماده‌سازی شده شهرک خاوران که می‌بایست از طریق مدیریت شهری و با مشارکت بخش خصوصی به تولید مسکن و ارزش افزوده منتهی می‌گردید)

عدم توجه به مولفه‌های نوین مدیریت شهری (شهر هوشمند و خلاق) و بی‌توجهی به استفاده از تکنولوژی روز (به عنوان مثال بهره‌گیری از سامانه الکترونیکی و یا استفاده از دفاتر خدمات دولتی در فرآیند اخذ مجوزهای لازم و حتی الامکان حذف حضور فیزیکی مالکان به بخش‌های اداری شهرداری به همراه دسترسی به پرونده مالکیت اشخاص برابر کد نوسازی در ۲۴ ساعت روز و ۷ روز هفته. استفاده از سامانه پارکینگ هوشمند. توجه به توسعه

سیستم ITS در حمل و نقل عمومی شهر - برقراری ارتباط هوشمند بین سازمان نظام مهندس ساختمان و معاونت شهرسازی شهرداری تبریز)

ضعف ساختارها و قوانین، فقدان شفافیت کنترل و نظارت، بی‌نظمی و برخورد سلیقه‌ای در اعمال مدیریت و تغییر مدیریت‌ها (ناتوانی مدیریت شهری در کنترل ساخت و سازهای غیر مجاز که از طریق تعدد پرونده‌های جاری ماده صد شهرداری کاملاً ملموس می‌باشد - گسترش تراکم فروشی به واسطه نبود شفافیت و عدم رعایت ضوابط طرح تفصیلی. انتصابات در پست‌های کلیدی و تخصصی بدون توجه به گزینش قانونی و کسب تجارب لازم و کافی که منجر به ضعف ساختار، عدم کارایی و هدر رفت درآمدها به همراه کاهش تمایلات پرسنلی به تخصص‌گرایی و بهروری مناسب می‌گردد و نهایتاً موجب نارضایتی درون سازمانی و برون سازمانی می‌شود. تاثیرات منفی تغییرات مدیریتی با رویکرد جناحی، سیاسی، اقتصادی و اجتماعی حداقل در هر ۴ سال یکبار که موجبات تضعیف ساختار و قوانین را فراهم می‌نماید).

ناتوانی سیستم اداری شهری در اخذ مالیات یا عوارض به گونه‌ای که بتوان منابع بیشتری را به ارائه خدمات عمومی تخصیص داد (عدم شناسایی کامل و جامعه هدف).

نبود قوانین مناسب برای وضع مالیات یا عوارض به اندازه‌ای که ارائه خدمات عمومی را در حداقل قابل قبول و مطلوب امکا نپذیر سازد.

نبود ظرفیت‌های لازم برای تولید و ارائه کالاها و خدمات عمومی از نظر فنی و تکنیکی.

فقدان تفکر راهبردی در سیستم مدیریت شهری و اتکای بیش از حد به عوارض به جای بهای خدمات.

محدودیت مالی دولت در تخصیص منابع بخش عمومی به هزینه‌های جاری و سرمایه‌ای شهرداری‌ها.

### نتیجه‌گیری و دستاورد علمی پژوهشی

تحلیل داده‌های پژوهش که به صورت موردی به کلان‌شهر تبریز پرداخته است گویای این است که عواملی مانند عدم بهره‌گیری از تجارب سایر کشورها برای اتخاذ سیستم بهینه مدیریت مالی، عدم تعریف پروژه‌های درآمدزا در جهت مشارکت شهروندان، نبود اطلاعات به روز از املاک و اراضی شهری، عدم تمرکز بر مدیریت هزینه‌ها با تأکید بر کاهش هزینه‌های پرسنلی، عدم تمرکز بر موضوع درآمد پایدار شهروندی که منجر به توسعه درآمد پایدار شهرداری می‌گردد، جایگاه رانت در شرایط فعلی درآمدی شهر تبریز و سوء مدیریت در کنترل هدر رفت سرمایه در سیستم درآمدی از جمله مهمترین موضوعات در این جریان می‌باشد. دیگر موضوع مهم، عدم درک متقابل دو گروه مدیران و پژوهشگران از یکدیگر در قبال فعالیت‌های پیشین سیستم مدیریت شهری می‌باشد. آنچه با بررسی و مطالعه منابع درآمدی پایدار و ناپایدار کلان‌شهر تبریز برای بازه زمانی ۵ ساله، از سال ۱۳۹۲ تا ۱۳۹۶ قابل ذکر است اینکه از سال ۱۳۹۴ به بعد منابع درآمدی پایدار شهرداری کلان‌شهر تبریز سیر نزولی داشته است. منابع درآمدی ناپایدار نیز علی‌الرغم افزایش اندک برای سال‌های ۱۳۹۴ و ۱۳۹۵ در نهایت برای سال ۱۳۹۶ سیر صعودی داشته است؛ به عبارت دیگر بخش قابل توجهی از کاهش میزان درآمد ناپایدار کلان‌شهر تبریز به نسبت درآمد پایدار آن در

نتیجه کاهش درآمد کلی شهر بوده و ارتباطی با مدیریت درآمدی پایدار آن ندارد. به طور کلی درآمد پایدار برای سال ۱۳۹۲ تقریباً ۱۳ درصد، برای سال ۱۳۹۳ تقریباً ۱۶ و نیم درصد برای سال ۱۳۹۴ تقریباً ۱۸,۶۸ درصد، برای سال ۱۳۹۵ تقریباً ۱۵,۷۸ درصد و برای سال ۱۳۹۶ تقریباً ۲۲,۸۴ درصد از کل درآمدی شهر در این سال را به خود اختصاص داده است. از ۴۸ عامل به عنوان عوامل مؤثر بر توسعه پایدار درآمدی شهرداری تبریز نیز پیشران‌های A3، A10 و A7 بهره‌گیری از رویکرد مدیریتی مطلوب، فقدان نگرش جامع به منابع درآمدی شهرداری‌ها، تمرکز بر کسب درآمد از طریق اجاره داری) از جمله پیشران‌هایی هستند که درجه تأثیر گذاری آن‌ها بسیار بیشتر از درجه تأثیرپذیری آنهاست. همچنین پیشران‌های A25، A21 و A19 جلوگیری از مداخلات برون سازمانی در مکانیزم عمل شهرداری، الزام شورای نسبت به نظارت بر حسن اداره امور مالی شهرداری، تمرکز بر توسعه محوری) از جمله پیشران‌هایی هستند که درجه تأثیر گذاری آن‌ها بسیار کمتر از درجه تأثیرپذیری آنهاست. بر اساس نتایج تحلیلی این ماتریس، پیشران‌های A3، A18 و A22 بهره‌گیری از رویکرد مدیریتی مطلوب، تمرکز بالا بر روی تخصص‌گرایی، تمرکز بر رویکرد مدیریت هزینه‌ها) از جمله پیشران‌هایی هستند که درجه تأثیر پذیری آن‌ها بسیار بیشتر از درجه تأثیرگذاری آنهاست. ۱۰ عامل با بالاترین امتیاز تأثیر گذاری مستقیم شامل کدهای A3، A10، A7، A4، A5، A8، A6، A2، A1، A13 می‌باشد. ۸ متغیر تأثیرگذار شامل بهره‌گیری از پتانسیل‌ها و ظرفیت‌های قانونی موجود، بهره‌گیری از سرمایه‌گذاری خارجی (فاینانس)، تمرکز بر کسب درآمد از طریق تملک و بهره برداری، تمرکز بر کسب درآمد از طریق اجاره داری، فقدان نگرش جامع به منابع درآمدی شهرداری‌ها، ضعف سیستم پایش مالی، نبود شفافیت مالی و تمرکز بر کارآفرینی و توسعه اقتصاد شهری می‌باشند. در این راستا پیشنهاداتی به قرار زیر ارائه می‌گردد:

- تمرکز بر کاهش هزینه‌های پرسنلی بدور از مماشات و مجاملات سیاسی (عدم تطابق نیروهای مشخص شده در چارت سازمانی با وضعیت موجود و تاثیرات منفی آن).
- انجام پروژه‌های عمرانی و خدماتی به صورت امانی جهت کاهش هزینه‌ها و استفاده از پرسنل موجود (معافیت‌های مالیاتی و کسورات دولتی که منجر به کاهش پنجاه درصدی هزینه ای می‌گردد).
- تهیه و تولید مصالح مورد نیاز پروژه‌های عمرانی توسط مراکز تولیدی متعلق به شهرداری از جمله شن و ماسه و اسفالت و جداول و سنگ فرش‌ها.
- واگذاری امور پیمانکاری به صورت دستمزدی که در آن تأمین مصالح بر عهده شهرداری می‌باشد.
- تعادل بخشی به هزینه‌های تمام شده جمع‌آوری، حمل و دفن زباله‌های شهری نسبت به عوارض وصولی و تهاتر ارزش زباله در قبال خدمات جمع‌آوری از طریق واگذاری امتیاز بازیافت.
- با توجه به اینکه شهرها به سمت هوشمندسازی پیش می‌روند، سرمایه‌گذاری در حوزه‌های نرم‌افزاری و دانش شهر و فناوری‌های نوین شهری می‌تواند یکی دیگر از منابع درآمدی پایدار مدیریت شهری تبریز باشد.
- توجه و تمرکز بر راه اندازی مرکز تخصصی مشارکت عمومی - خصوصی در پروژه‌های شهری

- تمرکز شهرداری تبریز بر امکان سنجی اجرای پروژه‌های مرتبط با محیط زیست شهری با تأکید بر برچسب‌های زیست محیطی ساختمان (به عنوان مثال LEED در کاهش هزینه‌های زیست محیطی)
- تمرکز توجه به کاربری‌هایی که در نتیجه توسعه تکنولوژی ضرورت وجود فیزیکی آن‌ها کاهش یافته و امکان کوچک‌سازی آن‌ها وجود داشته است (امکان تغییر کاربری (عملکردی))
- برون سپاری برخی از فعالیت‌های ستادی شهرداری تبریز (وصول عوارض‌های کسب و پیشه - عوارض خودرو - عوارض پروانه‌های ساختمانی از طریق پیشخوان‌های دولتی).

## References

- Jamshidzadeh, Ibrahim. (2003) Review of income sources of the country's municipalities. Municipalities Monthly, Special Letters of Financial Management of Municipalities, No. 51.
- Jamshidzadeh, Ibrahim. (2009) The Status of Renovation Fees in Municipal Financing, Second Conference on Urban Finance.
- Hassanzadeh, Ali, and Khosroshahi, Parviz (2009) Model of efficient financing for metropolitan municipalities (Case study of Tehran Municipality). Central Bank Monetary and Banking Research Institute. Municipal Tax Conference.
- Hassanzadeh, Farhad (2011), Urban Finance "Comparative Study of Identifying Ways to Make Sustainable Income, Tehran Municipality Reporting Collection.
- Khaki, Gholamreza (2017) Research Method (with a dissertation approach), Foujan Publications.
- Castle owner, Hesam. (2003) Comparison of municipal revenue sources in Iranian metropolises and study of its physical effects, M.Sc. Thesis, Shiraz University.
- Ghaderi, Jafar, (2006). Assessing the financial system and income of municipalities in Iran, Quarterly Journal of Economic Studies.
- Ghadami, Mostafa et al. (2013) An analysis of the legal bases of municipal revenue sources with emphasis on tolls, Quarterly Journal of Urban Planning Studies, first year, fourth issue, winter.
- Carpenters Bahman Miri, Mohammad (1999) Investigation of income and expenditure of municipalities of 7th degree in Mazandaran province and the factors affecting it during the years 1376-77. M.Sc. Thesis, Department of Business Management, Aloo University and Mazandaran Techniques.
- Negin Taji, Zarir (2013), Sustainable Revenues; The challenge of urban management in realizing the vision document 1404 with emphasis on revenues from investment and citizen participation in Tehran, Quarterly Journal of Urban Management, No. 32.
- Yarmohammadian, Nasser, Ghasemi, Mohammad (2016), Municipal Finance: Study of the Sustainable Revenue Plan of Municipalities, Research Center of the Islamic Consultative Assembly, Office of Economic Research, Office of Public Economic Studies.
- Vosoughi Fatemeh, Mozaffari Gholamhossein, Papli Yazdi Mohammad Hossein, Hatami Ninejad Hossein. Providing a model for stabilizing the revenue system and providing financial resources for municipalities (Case study: Tehran Municipality). Journal of Geographical Research. 2016; 31 (4): 24-44
- Sharzehia, Gholam Ali (2008) Recognition and Analysis of Sustainability of Revenue Items of Municipalities of the Country, Quarterly Journal of Urban Management, No. 2.
- Abbasi Kashkoli, Mohammad Ali (2014), Ways to provide a stable income for the country's municipalities, Journal of Municipalities, 10th year, No. 98.
- Brian W. Conger, Bev G. Dahlby And Melville L. Mcmillan(2017) Municipal Revenue Generation And Development In The Calgary And Edmonton Metropolitan Regions. University Calgary. The School of Public Policy Volume 9, Issue 39, December.
- Local Government Association Financial Sustainability Program.(2008)Australia.
- Oyebanji O., Zhang X. (2009) A Guide to Municipal Finance book. <https://ottawa.ca/en/city-hall/budget-and-taxes/financial-reports-and-statements/long-range-financial-plans>.

Panayotou, Theodore, (1995). Effective financing of environmentally sustainable development in eastern europe and central asia. Harvard Institute for International Development One Eliot Street, Cambridge, MA 02138.

Robert P. Inman(2007), Financing Cities, wiley online library. First published: 29 November 2007.

Khmel, V., Zhao, S.(2015), “Arrangment of financing for highway infrastructure projects under the conditions of Public-Private Partnership”, Latss Research, Article In Press, Available at: <http://dx.doi.org/10.1016/j.iatssr>.

Robert P. Inman(2007), Financing Cities, wiley online library. First published: 29 November 2007

[http:// www.tabriz.ir](http://www.tabriz.ir)

[ttps://www.amar.org.ir/](https://www.amar.org.ir/)



## **An Analysis of Tabriz Municipality Financing Methods with Emphasis on Sustainable Income**

**Akbar Madadi**

Department of Geography and urban planning, Marand Branch, Islamic Azad University, Marand, Iran

**Parviz Norouzi Thani\***

Assistant Professor of Department of Geography and urban planning, Marand Branch,  
Islamic Azad University, Marand, Iran

**Karim Hosseinzadeh Dalir**

Professor of Department of Geography and urban planning, Marand Branch, Islamic Azad University,  
Marand, Iran

---

### **Abstract**

Achieving a sustainable financial pattern to finance both current and developmental costs of the city is considered as one of the most important factors of urban sustainability, which allows investment in city's infrastructure development system. In the current research, by investigating the income figures of the Tabriz Municipality from 2013 to 1396, the 5-year procedure of income developments of this metropolis and also its path toward sustainability or unsustainability have been investigated, then the status of sustainable incomes in the financial system of the Municipality of Tabriz metropolis have been identified in order to develop an appropriate pattern of urban incomes management. In this regard, type of the research is applied and its method is descriptive-analytical. The methodology of this article is centered on the quantitative and joint approaches of documentary-library techniques. Accordingly, analysis of the 5-year revenue resources of the municipality of Tabriz has been conducted by using the questionnaire tool along with structural equation model in Mismac software. The obtained results represented that the highest amount of income was recorded for the year of 1394, while the lowest figure was registered for the year of 1392, and hence from 1394 onwards, the sustainable income sources of the municipality of Tabriz metropolitan area have been decreasing. Notwithstanding the decrease in the income of Tabriz metropolis in terms of the total budget in 1396 compared to 1392, the total income of this metropolis has been decreased compared to 1396 in its peak period (2015). In other words, a tangible part of reducing the unsustainable income of Tabriz metropolis compared to its sustainable income is result of declining the whole income of the city, which has no relation to its sustainable income management. From the 48 factors affecting the sustainable development of the municipality's income, 10 factors including A3, A10, A7, A4, A5, A8, A6, A2, A1, and A13 were identified with the highest direct impact score.

**Key words: Financial resources supply, Sustainable income, Tabriz metropolis.**

---

\* . (Corresponding Author) nowrozi.parviz@yahoo.com